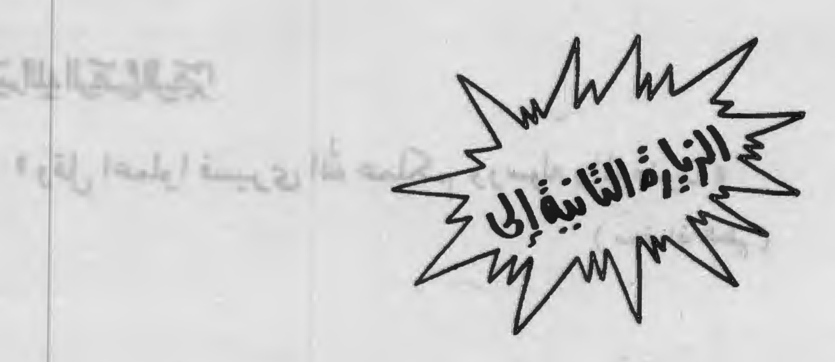


المدير الفعّال

دراسة تحليلية لأنماط المديرين

الدكتور سيّد الهوّاري

ح٨





المدير الفعال

دراسة تحليلية لأنماط المديرين

الدكتور سيد الهوارى

Ph. D., M. B. A., (New York, U.S.A.)

أستاذ إدارة الأعمال – جامعة عين شمس

الطبعة الثالثه

١٩٨٥

مكتبة عين شمس – ٤٤ شارع القصر العينى : القاهرة تليفون ٣١٦٥٣

بسم الله الرحمن الرحيم

« وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون »

(صدق الله العظيم)

كتب أخرى للمؤلف

الإدارة (الأصول والأسس العلمية)

الإدارة المالية

الادارة بالأهداف والنتائج

١٩٧٦

مقدمة

من هو المدير الفعال ؟ كيف نميزه ؟ هل له « طريقة متميزة فى الإدارة » ؟
هل له طريقة متميزة فى التخطيط ؟ فى التنظيم ؟ فى التوجيه ؟ فى الرقابة ؟ ما هى افتراضاته الأساسية عن الإنسان الفرد وعن البشرية ؟ ما هى نظرته للزمن ؟ ما هو مفهومه للسلطة ؟ ما هو نوع العلاقات التى يفضلها ؟ ما هى طريقته فى التحفيز ؟ كيف يعالج الأخطاء وكيف يحل الصراعات الإنسانية ؟ كيف يقيم الناس ؟ هل تؤثر الصفات الشخصية وحياة الطفولة على «طريقة» الإدارة ؟ هل المديرين — فى الحياة العملية — أنواع لكل « نوع » أو « نمط » « طريقة » فى الإدارة وبالتالى يمكن تمييز طريقة المدير الفعال فى الإدارة ؟ كيف يمكن تكوين المدير الفعال ؟ يهدف هذا الكتاب إلى الإجابة على تلك الأسئلة .

سنلاحظ أن المديرين أنواع .. بعضهم مشغولون فى انجاز الأعمال يرهقون أنفسهم والآخرون وكأنهم « مقاولون » مرتبطون بمواعيد وغرامات تأخير . . . وبعضهم مستغرقون فى ارضاء الناس يحاولون خلق جو ودى مريح وكأنهم فى نادى اجتماعى . . . وآخرون موجودون جسمانيا وغير موجودين وجدانيا وفكريا إلى حد كبير . . . وبعضهم الآخر يأخذون حلا وسطا فهم يحاولون انجاز الأعمال بايقاع مقبول وعلاقات طيبه .. والبعض الأخير قادرون على انجاز الأعمال بايقاع « سريع » من خلال أشخاص ملتزمين وكأنهم جميعاً أعضاء فى فريق لكرة القدم .

إن كل نوع (نمط) من أنواع المديرين متميز عن الآخر فى طريقة حل « المعضلة الادارية » : التوفيق بين متطلبات العمل ورغبات الناس .

فهناك نوع يعطى اهتماما كبيراً لتخطيط العمل وتنظيمه ورقابته بحيث يكون الصراع الانسانى أقل ما يمكن على أساس أن « الكفاءة تحقق رضا الناس» ... وهناك نوع آخر يعطى اهتماما كبيرا لحاجات الناس ورغباتهم ... بالعلاقات الطيبة بتوفير جو ودى مريح وايقاع مريح للعمل على أساس أن « رضا الناس يحقق الكفاءة» .. كما أن هناك النوع الذى يعطى أقل اهتمام لمتطلبات العمل مصحوباً بأقل اهتمام لرغبات الناس فهو يعمل بالقدر الذى يخلى من المسئولية فقط لضمان البقاء فى الوظيفة .

وهناك كذلك النوع الذى يعطى اهتماما متوازنا بالعمل والناس من أجل تحقيق نتائج مقبولة وعلاقات مقبولة ... ثم هناك نوع يعطى اهتماماً كبيراً لتحقيق أفضل النتائج حالياً ومستقبلا مع اهتمام كبير بالناس الذين يشعرون بدورهم بالتزام نحو أهداف مشتركة برؤية واحدة وايقاع متسق .

إن كل نمط من أنماط المديرين له افتراضاته الأساسية عن طبيعة الانسان الفرد ، والتى تحكم طريقته فى الادارة . وعلى ذلك فكل نمط من أنماط المديرين له طريقة متميزة فى الادارة : طريقة متميزة فى التخطيط وفى التنظيم وفى التوجيه وفى الرقابة . لكل نمط من أنماط المديرين مفهوم للاهداف ، نظرة للزمن ، مفهوم للسلطة ، ونوع للعلاقات ، طريقة لتحفيز الناس للعمل ، طريقة فى معالجة الأخطاء، طريقة فى معالجة الصراعات ... لكل نمط من أنماط المديرين صفات شخصية وتربية خاصة فى طفولته. وبطبيعة الحال لكل نمط من أنماط المديرين درجة من الفاعلية .. فالبعض فعال تحت ظروف معينة والبعض الآخر غير فعال والبعض الآخر أكثر فاعلية .

هذا الكتاب هو تحليل كل نمط من أنماط المديرين ... وتحليل طريقته فى الادارة وتحليل أوجه الاختلاف بين نمط وآخر سواء فى الفكر أو السلوك ، فى الشخصية أو النتيجة التى يحققها كل منهم . وعلى ذلك يستطيع كل مدير أن « يدرك » نمطه فى الإدارة ويقارنه بأنماط المديرين الآخرين يقرر لنفسه ما إذا كان يريد أن يستمر على نمطه فى الإدارة أم لا ، لكى يكون فعالا أو أكثر فاعلية . فاذا قرر التغيير فانه يعرف على وجه التحديد التغييرات الذاتية المطلوب إحداثها فى طريقة الادارة ومتطلباتها وظروفها . وعلى ذلك فالهدف النهائى من هذا الكتاب هو جعل المديرين والمنظمات التى يعملون بها « أكثر فاعلية » .

إن « التحول العظيم » فى المجتمع يحدث عندما يصبح المديرون العاديون والأقل فاعلية — فعالين أو أكثر فاعلية ... عندما تصبح « الادارة » فعالة أو أكثر فاعلية . . . وعندما تصبح المنظمات فعالة أو أكثر فاعلية ... وبطبيعة الحال يصبح « التحول الأعظم » عندما يتصدى كل مدير لتغيير نفسه ليكون فعالا أو أكثر فاعلية على أساس : « إن الله لا يغير مابقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم » .

ويعتبر هذا الكتاب امتداداً طبيعيا لكتابى « الادارة : الأصول والأسس العلمية » الذى أوردت فيه تفهمى للمخزون العالمى من الفكر الإدارى المعاصر ؛ قديمه وحديثه . ويختلف هذا الكتاب اختلافا جوهرياً عن كتابى المذكور فالأول يعالج « الأصول والأسس العلمية » . أما هذا الكتاب فهو يتصدى لأنماط موجودة فعلا فى الحياة العملية ويقارنها ببعضها حتى تصبح أكثر وضوحاً . . . وإن لم تكن هذه الأنماط — فى الحياة العملية — بهذا التحديد .

وسيلاحظ القارىء — المطلع على تاريخ الفكر الادارى — أن أنماط

المديرين تعكس إلى حد كبير المدارس الفكرية فى الادارة : « مدرسة » الادارة العلمية « لفريدريك تايلور » وأنصاره ، مدرسة العلاقات الانسانية « لايلتون مايو » وأنصاره ، والنموذج «البيروقراطى» المرضى (بفتح الميم) والذى التصق بممارسة النموذج « البيروقراطى » التى لـ « ماكس فيبر » ، و « الادارة بالأهداف لـ « بيتر دركر » و « جون همبل » و « وأوديورن » .. الخ ... . ولقد تأثرنا كثيراً بدراسات جامعة « ميتشيجان » وبصفة خاصة كتابات « روبيرت بليك» و « جيمس موتون » بأمريكا وكتابات «وليام ريدن» بجامعة « نيوبرنزويك» بكندا وآخرين غيرهم كما يظهر من قائمة المراجع الواردة فى نهاية الكتاب ومن الهوامش التى اكتفينا بوضع اسم الكتاب واسم مؤلفه ورقم الصفحة تاركين مكان النشر واسم الناشر وسنة النشر لقائمة المراجع لمن يريد « التوثيق » والتوسع فى المعرفة .

وبينما كان الفكر العالمى – قديمه وحديثه – هو المادة الخام التى استقينا منها مادتنا العلمية الأساسية للمدير الفعال ، إلا أننا جعلنا «زيارتنا الثانية» أكثر وضوحاً وأكثر ارتباطا بالبيئة المصرية العربية ، مستخدمين – كما سيلاحظ القارىء – الكثير من التعبيرات اليومية الشائعة والأمثال الشعبية وذلك لتقريب أنماط المديرين للاذهان ؛ ومتأثرين بردود فعل المديرين المصريين والعرب فى برامج التدريب والاستشارات الادارية التى قمنا باعدادها وتنفيذها ، على مدار السنين .

إننى أتوجه بالشكر إلى كل الذين ساعدونى على فهم « المدير الفعال » والذى يضيق هذا المكان بأسمائهم .

والله ولى التوفيق ؟

مايو ١٩٧٦ د . سيد الهوارى

المحتويات

١

إعرف نفسك أولاً



قبل أن تبدأ فى قراءة هذا الكتاب . . اعرف نفسك أولا .

« اعرف نفسك » . . حكمة تتردد عبر الأجيال . فمعرفة النفس بمثابة المنار فى السلوك البشرى ، ونقطة انطلاق فى أية محاولة للتطوير الشخصى والاجتماعى . . بالإضافة إلى أنها ضرورية للراحة النفسية والعقلية . إن شعاعاً واحداً فى معرفة « النفس » ربما يكون الفرق بين النجاح والفشل .

إليك مجموعات من العبارات : كل مجموعة تحوى خمس عبارات ، والمطلوب منك ترتيب هذه العبارات داخل كل مجموعة ، من ١ إلى ٥ بحيث تكون العبارة التى تعطيها رقم ١ أكثر العبارات تعبيراً عما تفعله فعلا فى الحياة العملية ، متدرجاً حتى رقم ٥ وهى العبارة التى تعبر أقل ما يمكن عما تفعله . ولكى تستفيد تماماً من هذا الاختبار الذاتى لا بد أن تكون صريحاً مع نفسك فلا يكون حكمك على أساس ما تحب أن تفعله ، ولكن على ما تفعله فعلا . لا تترك مجموعة دون ترتيب حتى ولو لم تكن العبارات واضحة تماماً .

وطبيعى أنه يمكنك — دائماً — الرجوع إلى هذه العبارات بعد قراءة الكتاب أو بعد فترة طويلة والإجابة عنها من جديد ، ومقارنة ما تفعله فعلا مع ما يجب أن تفعله .

١ — العمل عند الناس :

(ا) إن العمل فى حد ذاته شىء « مر » (أو مكروه) عند معظم الناس وبالتالى يجب تخطيطه وتنظيمه ورقابته لتقليل مرارته .

(ب) إن العمل فى حد ذاته شىء « مر » عند معظم الناس وبالتالى فان المعاملة الطيبة مع المرؤوسين تخفف تلك المرارة .

(ح) إن العمل فى حد ذاته شىء « مر » عند معظم الناس وما باليد حيلة .

(د) إن العمل فى حد ذاته شىء « مر » عند معظم الناس وبالتالى يجب تخطيطه وتنظيمه ورقابته بشكل عام مع عدم التضحية بالمعاملة الطيبة مع المرؤوسين لتخفيف تلك المرارة :

(هـ) إن العمل فى حد ذاته شىء طبيعى مثل اللعب عند معظم الناس إذا تم توفير الظروف السليمة .

٢ ـ طموح الناس :

(ا) معظم الناس غير طموحين ، لديهم رغبة قليلة لتحمل المسئولية ، ويفضلون أخذ توجيهات من الغير عما يجب أن يفعلوا .

(ب) معظم الناس طموحون ، لديهم رغبة قوية لتحمل المسئولية ويفضلون خلق جو ودى ومريح لكى يعملوا .

(ح) معظم الناس غير طموحين ، ليست لديهم رغبة لتحمل المسئولية ويفضلون أن يتركهم الإنسان وشأنهم .

(د) معظم الناس طموحون بشكل مقبول ، لديهم رغبة مقبولة لتحمل المسئولية ، ويفضلون أخذ توجيهات مقبولة من الغير فى جو ودى مقبول .

(هـ) معظم الناس طموحون ، لديهم رغبة قوية لتحمل المسئولية إذا كانت أهدافهم متسقة مع أهداف المنظمة التى يعملون بها .

٣ – قدرة الناس على الابتكار :

(ا) يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار فى حل المشكلات .

(ب) يتمتع معظم الناس بقدرة كبيرة على الابتكار فى حل المشكلات

(ح) معظم الناس غير مبتكرين فى حل المشكلات .

(د) يتمتع الناس بقدرة معقولة على الابتكار فى حل المشكلات

(ه) يتمتع معظم الناس بقدرة كبيرة على الابتكار فى حل المشكلات إذا كانت أهدافهم متسقة مع أهداف المنظمة .

٤ – حاجات الناس :

(ا) كل ما يحتاج إليه معظم الناس مزيد من النقود لإشباع حاجاتهم ومتطلباتهم من المأكل والمشرب والمسكن (الحاجات الفسيولوجية) ولتوفير الأمان فى إشباع تلك الحاجات مستقبلا .

(ب) كل ما يحتاج إليه معظم الناس الانتماء إلى مجموعة ، العلاقات فيها طيبة وتعمل فى جو ودى مريح للعمل (حاجات اجتماعية) .

(ح) الناس معقدون لا يعرفون بالضبط ما يحتاجون إليه .

(د) معظم الناس يحتاجون إلى نقود لإشباع حاجاتهم الفسيولوجية والأمان كما يحتاجون فى نفس الوقت إلى إشباع حاجاتهم الاجتماعية (الحاجة إلى الانتماء والمركز الأدبى فى جو ودى مريح) وذلك بشكل مقبول .

(ه) معظم الناس يحتاجون بالدرجة الأولى إلى «تحقيق الذات» من خلال

احترام الناس لهم واحترامهم لأنفسهم ، وذلك بالإضافة إلى الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان والانتماء والمركز الأدبى .

٥ ـ وظيفة المدير :

(ا) إن وظيفة المدير هى تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه ورقابته بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنسانى فى المؤسسة .

(ب) إن وظيفة المدير هى خلق علاقات طيبة مع المرؤوسين وبين بعضهم البعض من أجل جو ودى مريح للعمل بايقاع مريح فى العمل .

(حـ) إن وظيفة المدير هى توصيل التعليمات الواردة من الرئيس إلى المرءوسين وتوصيل المعلومات الواردة من المرءوسين إلى الرئيس .

(د) إن وظيفة المدير هى تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه ورقابته بشكل عام وفى نفس الوقت خلق علاقات إنسانية مقبولة من المرءوسين .

(هـ) إن وظيفة المدير هى التأكد من أن تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه ورقابته قد تم بشكل سليم حيث يكون التخطيط بالمشورة بين الرئيس والمرءوسين وحيث تكون الرقابة ذاتية (من ذات المرءوسين) بالإضافة إلى الرقابة من أعلى (من المدير) .

٦ ـ مدخل الإدارة :

(ا) إن مدخلى فى الإدارة هو أن الكفاءة **Efficiency** تؤدى إلى رضا الناس . **Human Satisfaction**

(ب) إن مدخلى فى الإدارة هو أن رضا الناس يحقق الكفاءة .

(حـ) إن مدخلى فى الإدارة « ليس هناك فائدة »

(د) إن مدخلى فى الإدارة مدخل عملى أى وسط بين الكفاءة وبين رضا الناس : فلا يمكن تحقيق كفاءة بدون رضا الناس . ولا يمكن تحقيق رضا الناس بدون كفاءة .

(هـ) إن مدخلى فى الإدارة مدخل « منهجى » بمعنى أنه من الممكن « نسج » الكفاءة مع رضا الناس فليس هناك تعارض بين الكفاءة وبين رضا الناس .

٧ ــ مسئولية تنفيذ العمل :

(ا) أنا مسئول شخصياً عن تنفيذ العمل بواسطة آخرين .

(ب) مرءوسى هم المسئولون عن تنفيذ العمل وأنا أساعدهم .

(حـ) أنا لست مسئولاً عن تنفيذ العمل .

(د) أنا مسئول عن تنفيذ العمل يساعدنى الآخرون وأساعدهم .

(هـ) مسئولية العمل جماعية فبينما يكون لكل شخص دوره إلا أن كل شخص مسئول عن النتيجة الكلية .

٨ ــ مفهوم الإدارة :

(ا) إن الإدارة فى نظرى هى « الإدارة العلمية » Scientific Management تلك الإدارة المبنية على علم . . له أسس ومبادىء ومقاييس ومعدلات . (« إدارة علمية » بمعناها الخاص حسب مدرسة « فردريك تايلور ») .

(ب) إن الإدارة فى نظرى هى فن التعامل مع الناس ، وهى بالتالى لا تخضع لمبادىء مطلقة وإنما تختلف باختلاف الشخص الذى يتم التعامل معه (إدارة « السلوك التنظيمى » حسب مدرسة « إيلتون مايو ») .

(حـ) إن الإدارة فى نظرى هى تطبيق القوانين واللوائح وتوصيل التعليمات للتنفيذ ورفع أية اختناقات للرئيس .

(د) إن الإدارة فى نظرى هى مزيج بين « الإدارة العلمية » وبين فن إدارة الناس . . . إدارة « عملية » .

(هـ) إن الإدارة فى نظرى ليست « إدارة علمية » وليست « إدارة ناس » ولكنها « إدارة حضارة » . . خلق قيم عمل جديدة ، ودعم طاقات الابتكار ، وتحقيق الذات من أجل رفاهية الفرد .

٩ ـ تعارض أهداف المنظمة مع أهداف الفرد :

(ا) إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد أرجح مصلحة المنظمة لأن ذلك سيكون فى مصلحة الأفراد .

(ب) إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد أرجح أهداف الأفراد لأن ذلك سيكون من مصلحة المنظمة .

(حـ) إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد أرفع الأمر للادارة العليا برجاء النظر واتخاذ ما تراه مناسباً .

(د) إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد آخذ حلا وسطاً ، فلا بد من عمل تنازل هنا وتنازل هناك .

(هـ) لا أرى أن هناك تعارضاً بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد حيث يستلزم الأمر نسجهما بعضهما فى بعض :

١٠ - مسئولية وضع الأهداف :

(ا) أنا أصلح شخص لوضع أهداف إدارتى .

(ب) أساعد مرءوسى فى وضع أهداف إدارتى :

(حـ) أحسن شخص لوضع أهداف إدارتى هو رئيسى .

(د) أضع أهداف إدارتى باشراك مرءوسى .

(هـ) أضع أهداف إدارتى بالاشتراك مع مرءوسى ، فى ضوء من المشورة والفهم والاحترام المتبادل .

١١ - النظرة للوقت :

(ا) الوقت بالنسبة لى كالسيف إن لم تقطعه قطعك .

(ب) الوقت كالهواء ليس له بداية ولا نهاية .

(حـ) الوقت لا قيمة له .

(د) الوقت من ذهب . . شىء وسط بين السيف والهواء .

(هـ) الوقت استثمار نتائجه فى المستقبل .

١٢ - معنى الوقت :

(ا) الوقت معناه « الآن » أو الحاضر Now or Never

(ب) الوقت معناه « الأمس » أو « الماضى » .

(حـ) الوقت ليس له معنى .

(د) الوقت معناه الماضى والحاضر .

(هـ) الوقت معناه المستقبل والحاضر .

١٣ – مفهوم السلطة :

(ا) السلطة حق معطى لصاحبها من أعلى بحكم منصبه لاتخاذ قرارات تلزم الآخرين . فالأساس فيها إلزام الآخرين . ومعناها عملياً « الطاعة العمياء » من المرءوسين .

(ب) السلطة رضا المرءوسين عن تصرفات رئيس فالأساس فيها « القبول » من المرءوسين . ومعناها عملياً « حب » المرءوسين لرئيسهم والالتزام برأى الأغلبية حتى ولو كان ذلك مخالفاً لرأيه .

(حـ) السلطة هى تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات وهى بهذا ليستم شخصية ومعناها عملياً أن الشخص حاملها مجرد « أداة » أو « حامل رسالة » .

(د) السلطة هى الالتزام برأى الأغلبية فهى وسط بين «حق» الرئيس « وحب » المرءوسين والالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات . ومعناها عملياً الالتزام برأي الأغلبية لأن هذا هو رأيه أيضاً .

(هـ) السلطة هى الالتزام بمتطلبات الموقف بحيث لا تتم التضحية بأى عنصر أو حتى عمل تنازلات بين عدة عناصر متعارضة . إن السلطة معناها عملياً أن كل مرءوس « حر » فى حدود التزامه الأساسى بالأهداف .
وأن الالتزام هنا بما هو صواب بالنسبة للموقف حتى ولو تطلب الأمر معارضة رأى الأغلبية .

١٤ – من هو المدير :

(أ) المدير هو « صاحب السلطة » .

(ب) المدير هو « الأخ الأكبر » .

(حـ) المدير « ساعى بريد » أو حامل رسالة .

(د) المدير وسيط بين المنظمة والفرد .

(هـ) المدير معلم .

١٥ – مفهوم التنظيم :

(أ) التنظيم هو هيكل تنظيمى مصمم تصميما رشيداً طبقاً لمتطلبات العمل مبنى على مبدأ التخصص وتقسيم العمل ومبدأ التسلسل الرئاسى (التدرج الهرمى) ووحدة السلطة الآمرة مع التحديد الدقيق للاختصاصات والسلطات والعلاقات ... الخ . حيث يتم تسكين الأفراد فى المناصب طبقاً لتخصصاتهم . إن العبرة بالتنظيم الرسمى (الذى يتقرر رسمياً) .

(ب) التنظيم هو علاقات بين أفراد حيث يكون الأساس هو تحقيق الانسجام المتبادل . إن تحقيق الانسجام بين الأفراد هو الذى يحدد كيفية تصميم الهيكل التنظيمى ، وبالتالى السلطات والاختصاصات. فالعبرة إذن بالتنظيم غير الرسمى فلا يمكن إلغاء المجموعات غير الرسمية بقرار وبالتالى يجب أن تكون تلك المجموعات نقطة الانطلاق .

(حـ) التنظيم هو وسيلة اتصال لتوصيل التعليمات إلى أسفل والمعلومات إلى أعلى .

(د) التنظيم نوعان : تنظيم رسمى وتنظيم غير رسمى . والتنظيم الرسمى تنظيم بيروقراطى يعتمد على التسلسل الرئاسى ووحدة السلطة الآمرة إلا أنه من الأهمية بمكان الاهتمام بالتنظيم غير الرسمى ، والأخير يفيد فى « جس نبض » الأول ولا يمكن الاستغناء عنهما .

(هـ) التنظيم هو نظام للتعاون منسق إرادياً حيث تكون روح الفريق هى الدعامة الأساسية للعلاقات العضوية فليس هناك تنظيم رسمى وتنظيم غير رسمى ، على اعتبار أن — الصراحة — والمصلحة المتبادلة بين الفرد والمنظمة كافية بوحدة الرؤية الكاملة للأفراد . إن العلاقات هى علاقات « عضوية » وليست علاقات ميكانيكية أو علاقات رئاسية ولا يستخدم التنظيم غير الرسمى لقياس نبض التنظيم الرسمى ، فليس هناك إلا تنظيم واحد يتم فيه صهر المجهودات الفردية بشكل متكامل .

١٦ — أنواع العلاقات :

(ا) أفضل العلاقات فى المنظمة هى العلاقات الرئاسية ، فلا يسمح بالتعدى على الرؤساء المباشرين أو المرءوسين المباشرين . إن التدرج الهرمى أو التسلسل الرئاسى هو أحسن وسيلة لإحكام العلاقات فى أكبر المنظمات .

(ب) أفضل العلاقات فى المنظمة هى العلاقات التى تجعل من المنظمة « عائلة كبيرة سعيدة » ، وبالتالى من الممكن أن تكون فى أى اتجاه .

(حـ) أفضل العلاقات هى أقل علاقات ممكنة فى أى اتجاه .

(د) أفضل العلاقات هى تلك التى تجمع بين العلاقات الرئاسية وفى نفس الوقت علاقات مقبولة بين أعضاء العائلة الكبيرة .

(هـ) أفضل العلاقات هى العلاقات « العضوية » Organic تلك العلاقات التى تكون نسيجاً واحداً أو وحدة واحدة مثل العلاقة بين رئيس فريق كرة القدم وعضو الفريق . . إن العلاقة هنا ليست « ميكانيكية » أو رئاسية ، كما أنها ليست علاقة أفقية ، ولكنها علاقة بين اثنين يكونان نسيجاً واحداً .

١٧ ـ الاتصال :

(ا) أحب أن أعطى تعليمات شفوية مختصرة حرصاً على الوقت .

(ب) أحب أن أستمع كثيراً إلى المرءوسين لأعرف ما يجرى ، وبالتالى فانى أحب الأحاديث الطويلة لأنها تتيح معرفة الناس ورغباتهم حتى ولو تطلب الأمر التضحية بالوقت .

(جـ) لا أحب الكلام الكثير ؛ فالبعد عن الناس غنيمة .

(د) أحب اللجان لأنها تعطى فرصة للناس للاشتراك فيما يجرى ؛ بالإضافة إلى أن القرارات التى ستتخذ ستكون قرارات الأغلبية على الأقل وليست قراراتى بمفردى . وطبيعى فانى أعطى تعليمات شفوية مختصرة أحياناً كما قد اتحدث مع البعض فى محادثات طويلة طبقاً لمتطلبات الموقف .

(هـ) أحب اللجان لأنها تعطى فرصة للفهم المتبادل بين وجهات النظر للحصول على أفكار جديدة من احتكاك الآراء المختلفة وبحيث يكون عند كل فرد الصورة الكلية ، وطبيعى فانى أعطى

تعليمات شفوية مختصرة إذا كان الوقت ضيقاً وكان هناك سل
واحد وأحياناً أتجلس مع شخص أو أكثر فى محادثات طويلة
طبقاً لمتطلبات الموقف .

١٨ ــ الصراحة :

(ا) إذا سألنى شخص عن رأيى فى موضوع معين أجيبه بصراحة :
إنى أقول للأعور « أنت أعور » .

(ب) إذا سألنى شخص عن رأيى فى موضوع معين أجيبه بصراحة
إلا إذا كان ذلك سيسبب مضايقته فأمتنع عن ذلك أو عند الضرورة
القصوى « أضع السم فى طبق من عسل » على الأقل .

(حـ) إذا سألنى شخص عن رأيى فى موضوع معين أقول له « لا أدرى
ومن قال لا أدرى فقد أفتى » .

(د) إذا سألنى شخص عن رأيى فى موضوع معين أقول له المزايا
والعيوب ، وأجعله هو يختار : إنى أقول له . . . . هذا من
ناحية ومن ناحية أخرى فان . . . . إننى أحب أن أمسك
العصا من النصف لكى لا أسجن نفسى فى رأى قلته .

(هـ) إذا سألنى شخص عن رأيى فى موضوع معين أحاول أن أستمع
بفهم وأجيب عنه بصراحة مبيناً رأيى وأتأكد من أنه قد فهم رأيى
واعتراضاتى بعد توضيح المزايا والعيوب حتى لو شعرت أن رأيى
لن يعجبه .

١٩ ـ طريقة التحفيز :

(ا) إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل هو تهديدهم بالعقاب أو بالمكافأة المادية .

(ب) إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل هو تشجيعهم على طريقة « لاقيني ولا تغديني » .

(حـ) إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل أن تتركهم وشأنهم

(د) إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل هو استخدام منهج « الجزوة والعصا » أو « القرش والعصا » فالقرش للمجد والعصا للمخطىء . « فالآلة تحتاج إلى زيت لكي تعمل » فالدنيا أخذوعطاء

(هـ) إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل هو توفير « روح الفريق الحق » حيث يكون الشخص ملتزماً بأهداف معينة يراها متسقة مع أهداف المنظمة . إن أحسن طريقة للتحفيز هى التى يشعر فيها الفرد أنه يعمل لنفسه فنجاحه يعنى نجاح المنظمة .

٢٠ ـ معالجة الخطأ :

(ا) إذا وقع خطأ من شخص فان رد الفعل هو محاولة معرفة المخطىء وعقابه ليكون عبرة للآخرين .

(ب) إذا وقع خطأ من شخص فان رد الفعل هو تبرير الخطأ على أساس أن كلنا نقع فى أخطاء وأن توقيع الأذى حرام .

(حـ) إذا وقع خطأ من شخص فان رد الفعل تجاهل الخطأ إلا إذا كان سيوقعنى فى مسئولية . حينئذ لا أستطيع تجاهله وربما أحول الأمر إلى القضايا أو رفع مذكرة إلى أعلى لاتخاذ اللازم .

(د) إذا وقع خطأ من شخص فان رد الفعل هو « عيب والناس تقول علينا إيه » معنى ذلك عملياً تطبيق القواعد المتفق عليها من الأغلبية فاذا كان هناك خلاف فى تفسيرها فاننى أحاول معرفة رأى الأغلبية باعتباره يمثل العرف والتقاليد المستقرة .

(هـ) إذا وقع خطأ من شخص فان رد الفعل هو معرفة سبب الخطأ وليس المخطىء . فالأخطاء تحدث نتيجة سوء فهم ويصبح من الضرورى التعلم منها ووضع ضمانات لكى لا تتكرر مستقبلا . وبالرغم من ذلك فاننى أفرق بين الخطأ العضوى والخطأ الطارىء الخطأ الذى يحتاج إلى عملية جراحية والخطأ الذى يحتاج إلى دهانات وفيتامينات .

٢١ – معالجة الصراع :

(ا) إننى أفهم معارضة أى شخص لتعليماتى أو رأيى على أنه عصيان ، فمن لم يكن معنا فهو علينا ، إننى أعالج هذا العصيان بقمعه فى الحال .

(ب) إننى أفهم معارضة أى شخص لتعليماتى أو رأيى على أنه التقليل من مكانتى عنده ، إننى أعالج هذه المعارضة « بتبريدها » .

(حـ) إننى أتجنب معارضة أى شخص لتعليماتى أو رأيى فأحسن حل لأى مشكلة هو الابتعاد عنها .

(د) إننى أفهم معارضة أى شخص على أنه نوع من العصيان ونوع من التقليل من مكانتى . إننى أقوم بتوقيع العقاب بطريقة « غير رسمية » . (أقلل من شأن الشخص عند بعض زملائه فى غير

حضوره بهذه الطريقة لا يتم عقابه بموجب قرار كما لا يتم تجاهل العقاب) .

(هـ) إننى أفهم معارضة أى شخص على أنه نوع من نقص فى الفهم ، وبالتالى فانى أحاول أن أستمع بفهم لعل عند الشخص المعارض رأيا سديدا أو فكرة جديدة أو أوضح له — فى شكل علاقة الأستاذ بطلبته — سبب وجاهة رأيى . إننى أنظر إلى نفسى على أننى معلم . إن المكان الوحيد الذى لا توجد فيه معارضة هو القبور .

٢٢ — صفات شخصية :

(ا) فى نظر الناس أنا شخص قاس إلى حد كبير .

(ب) فى نظر الناس أنا شخص طيب إلى حد كبير

(حـ) فى نظر الناس أنا شخص موجود جسمانياً وغير موجود وجدانياً .

(د) فى نظر الناس أنا شخص مثل كل الناس .

(هـ) فى نظر الناس أنا شخص محترم نفسى وأحترم الناس أكون قاسياً عندما يتطلب الأمر القسوة وأكون طيباً عندما يتطلب الأمر أن أكون طيباً إن الناس تخشانى وتحبنى .

٢٣ — نوع الخضوع :

(ا) إننى أخضع لرأيى الخاص .

(ب) إننى أخضع لرأى الناس لأننى لا أستطيع أن أخالفهم .

(حـ) إننى لا أعرف لمن أخضع .

(د) إننى أخضع لرأى الأغلبية لأن رأيهم هو رأيى .

(هـ) إننى أخضع لرأى الأغلبية إذا كان سليما .

٢٤ ــ التعارض بين العمل ورغبات الناس :

(ا) متطلبات العمل تتعارض مع رغبات الناس فاذا كان لا بد بالتضحية الجزئية أضحى بالناس .

(ب) متطلبات العمل تتعارض مع رغبات الناس فاذا كان لا بد بالتضحية أضحى بالعمل .

(حـ) متطلبات العمل تتعارض مع رغبات الناس وأحسن حل هو أن أنفذ الحد الأدنى الذى يخلى من المسئولية .

(د) متطلبات العمل تتعارض مع رغبات الناس فاذا كان لا بد بالتضحية أضحى بجزء من متطلبات العمل وجزء من رغبات الناس .

(هـ) متطلبات العمل لا تتعارض مع رغبات الناس وبالتالى مطلوب نسجهما فى بعضهما .

إعرف نفسك من خلال قراراتك فى المشكلات

مشكلة رقم (١) :

لديك وظيفة واحدة خالية وهناك خمسة أشخاص يستحقون الترقية :

١ — شخص أثبت بالتجربة أنه حقق إنتاجاً ولكن الناس ينظرون إليه على أنه شخص قاس لا يعطى أعتباراً كبيراً للعلاقات الإنسانية .

٢ — شخص يعرف الناس عنه أنه « طيب وابن حلال » والكل يحبونه لطيبته ويشعرون أن العمل معه مريح .

٣ — شخص يترك الناس فى حالهم ولا يعاقب أى شخص إلا إذا كان سيعاقب هو نتيجة تلك الأخطاء .

٤ — شخص يقال عنه إنه « إنسان عملى » يهتم بتحقيق معدلات إنتاج مقبولة وتحقيق علاقات إنسانية مقبولة فى نفس الوقت .

٥ — شخص يقال عنه إنه « إنسان محترم » يحترم نفسه كمدخل لاحترام الآخرين له . إنه يكون قاسياً عندما يتطلب الأمر القسوة طبقاً لمتطلبات العمل ويكون طيباً عندما يتطلب الأمر الطيبة .

مشكلة رقم (٢) :

وقع خطأ من شخص كان يظهر فى الفترة الأخيرة إهمالا وغباء .

١ — توقع الجزاء نتيجة للإهمال والغباء على الشخص المخطىء ليكون عبرة لغيره من الناس .

٢ — تتحكم فى نفسك لتثبت لنفسك وللناس أنك شخص قادر على ضبط النفس مبرراً الخطأ على أساس أن كلا منا معرض للخطأ .

٣ – تتغاضى عن الموضوع تماماً ما دام لا يعرضك للمسئولية وإلا فالأمر يرفع للادارة الأعلى لاتخاذ اللازم أو يحول للشئون القانونية.

٤ – تطلب الشخص وتسمع منه سبب الخطأ وتوقع عليه الجزاء فى ضوء ما استقر عليه العرف والتقاليد واللوائح بالنسبة لهذه الحالة ، وإذا كانت اللوائح غير واضحة يتم معرفة رأى الأغلبية.. بحيث يكون الجزاء على قدر الخطأ.

٥ – تطلب الشخص وتسمع منه سبب الخطأ وتهتم بعمل ضمانات لعدم تكرار الأخطاء على اعتبار أن الأخطاء ناتجة من سوء فهم وتميز بين متطلبات العمل الموضوعية ولا تتنازل فيها وإذا كان رأيك مخالفاً لرأى الأغلبية فانك تحاول أن تكون معلماً يحترم رأى الآخرين وإن كانت آراؤهم مخالفة لرأيه.

مشكلة رقم (٣) :

أخبرك أحد الموظفين أن سكرتيرك أو مدير مكتبك يبحث دائماً عن وسائل يقلل بها من قدرك أمام رئيسك وزملائك :

١ – تأخذ حذرك من السكرتير وتحاول التخلص منه فى أول فرصة ممكنة.

٢ – تهون على الموظف الذى أخبرك وتشرح له أن ذلك يمكن أن يحدث على اعتبار أنك شخص لا تؤذى وبالتالى فليس هناك من شخص يحاول الأذى بك.

٣ – لا يهمك الموضوع لأنه كلام لا يمكن إثباته ولأن الأفضل جعل « الكلاب النائمة نائمة ».

٣ – تتصل بسكرتيرك لتعرف سبب تصرفه ولكنك لا تظهر غضباً وتجعل من الواضح أن ذلك لن يتكرر مرة أخرى . إنك لا تذكر له اسم الشخص الذى أخبرك .

٤ – تفهم أولا – من الموظف الذى أخبرك – الموقف أو المواقف التى حدثت فيها هذه التصرفات ونوع تلك الوسائل ومع من وكيف ، قبل اتخاذ أى قرار أو تصرف ، على اعتبار أنه من الممكن أن يكون هو على حق وإلا فان « الصراحة » و « المواجهة » بين من أخبرك وبين سكرتيرك تكون هى الفيصل بعد فهم الظروف الكاملة من الشخص الذى قام بتوصيل الصورة .

مشكلة رقم (٤) :

لديك اثنان من الموظفين يستحقان الترقية فى الوقت الذى توجد فيه درجة واحدة ولا توجد لائحة صريحة .

١ – تختار الشخص الذى تعتقد أنه كفء فى الانتاج .

٢ – تختار الشخص الذى يحقق الانسجام مع المجموعة .

٣ – ترفع الموضوع إلى جهة أعلى للنظر .

٤ – تشكل لجنة لدراسة الموضوع وتأخذ بقرارها .

٥ – تطلب دراسة موضوعية عن كل منهما من حيث الكفاءة والانسجام وتدرس متطلبات الوظيفة وتتخذ قرارك مع الاسترشاد بمن تثق فى علمهم .

مشكلة رقم (٥) :

علمت أن أحد زملائك يعيش فى الخطيئة ويلعب القمار .

١ – توجه إليه كلاماً شديداً وتعامله بقسوة لكى يتراجع عن فعلته المشينة .

٢ – تحاول أن تتكلم معه بشكل مخفف دون محاولة إحراجه وزيادة الطين بلة لعل هذه الطريقة الودية تجعله يتراجع .

٣ – تتجنب مناقشة الموضوع معه وكأنك لا تعلم ، أو أن الأمر لايهمك.

٤ – « تجس نبض » زملائك لمعرفة ما إذا كانوا يعرفون، وما رأيهم فى الموضوع وتتصرف فى ضوء ما يستقر عليه الرأى فاذا استقر الرأى على مواجهته فانك تتكلم معه بطريقة ودية .

٥ – تحاول أن تتأكد – ممن أخبرك أولا – أن الكلام المنقول إليك صحيحاً وأيضاً درجة الإدمان وبداية هذا الاتجاه . ثم تحاول أن تتكلم مع الزميل لتفهم وجهة نظره والمشكلات الحقيقية التى يعانى منها .

(للمناقشة : ماذا يكون رأيك لو كان الزميل مرءوساً ، لو كان رئيساً)

مشكلة رقم (٦) :

لقد تم تعيينك فى منصب جديد . وقد لاحظت أن أحد المرءوسين يتكلم معك بطريقة عدائية ، وتعرف أنه كان يأمل أن يشغل هو هذا المنصب .

١ – تراقب تصرفاته وتأخذ حذرك منه ومن غيره .

٢ – تستنتج أنه غير ناضج عاطفياً وتبرر له طريقته العدائية على أنها شيء طبيعي .

٣ – تتجاهل العداء تماماً كأنه غير موجود فالزمن كفيل بحل تلك المشكلة .

٤ – تسأل الناس من حولك عن سبب عدائه وتشرك بعضهم فى أخذ موقف معين .

٥ – تتأنى فى التصرف لكى تتأكد أن العداء ليس مجرد اضطراب عارض ولكنه « اتجاه سلوكى » وبعدها تجلس معه وتضع «جميع الكروت على الطاولة » على أن أساس أن المصارحة والاحترام المتبادل سيحققان النتيجة المرجوة .

مشكلة رقم (٧) :

تآمرت عليك الظروف ووضعتك مضطراً لترعى مجموعة أطفال فى أعمار متقاربة وقام أحدهم بضرب آخر وأردت استعادة النظام .

١ – تصفع الطفل المشاكس .

٢ – تبرد الموقف عن طريق تهدئة الشخص المضروب .

٣ – تتركهم وشأنهم طالما لم تحدث جروح لأحدهم .

٤ – تجعل الأغلبية تحكم على ما يجب عمله وتنفذ رأى الأغلبية .

٥ – تدرس الموقف جيداً لمعرفة الظروف التى أدت إلى الضرب » وهل هو عن عمد أو لا وما هى علاقة المضروب بالذى ضرب . . . إلخ مع جعل الأخير يشرح أو يفهم معرفة الضرر الذى يمكن أن يحدث نتيجة لمثل هذا السلوك .

دعاء معلق على الحائط فى برواز :

١ – اللهم أعطنى الشجاعة لتغيير ما يجب تغييره .

٢ – اللهم أعطنى الهدوء لقبول ما لا يمكن تغييره .

٣ – اللهم إنى لا أريد إلا أن آكل عيش .

٤ – اللهم أعطنى الشجاعة لتغيير ما يمكننى تغييره .

وأعطنى الهدوء لقبول ما لا يمكننى تغييره

وأعطنى الحكمة للتمييز بين هذا وذاك .

٥ – اللهم أعطنى الشجاعة لتغيير ما يجب تغييره .

وأعطنى الهدوء لقبول ما لا يمكن تغييره

وأعطنى الحكمة للتمييز بين هذا وذاك .



المعضلة الإدارية

- محورا العملية الإدارية
- أين المعضلة الإدارية؟
- مدخل « الإدارة العلمية » لحل المعضلة الإدارية
- مدخل « المدرسة السلوكية » لحل المعضلة الإدارية
- « النمط التركى » و « النمط الفرنسى
- الدراسات المعاصرة التى تصدت لحل المعضلة الإدارية
- أنماط حل المعضلة الإدارية فى هذه الدراسة
- مفهوم « النمط » وأبعاده
- ما معنى « فعال » ؟ وما الفرق بينها وبين « ناجح »

٢

محورا العملية الادارية

« الإدارة » Management هى ذلك العضو فى « المؤسسة »[1] المسئول عن تحقيق المهام أو النتائج التى وجدت من أجلها تلك « المؤسسة ». سواء أكانت شركة أو مصلحة أو جمعية أو مدرسة أو مستشفى أو وزارة .... إلخ . فالإدارة مسئولية تحقيق أفضل النتائج بأكفا الطرق من خلال أشخاص .. ولا يمكن تصور وجـود إدارة — فى أى مؤسسة — دون مهام أو نتائج مطلوب تحقيقها بصرف النظر عن نوع تلك المهام أو النتائج . كما لا يمكن تصور وجود إدارة دون أشخاص يقومون بتحقيق المهام أو النتائج المطلوبة .

وعلى ذلك فنحن نتصور أن هناك محورين للعملية الإدارية :

المحور الأول : المهام المطلوب تحقيقها .

المحور الثانى : الأشخاص الذين سيتم تحقيق المهام أو النتائج من خلالهم .

إن هذين المحورين (المهام والأشخاص) واضحان لدرجة أنك إذا سألت أى شخص على علم بسيط بالإدارة فغالباً ما يقول لك ما معناه أن

---

(١) نستخدم كلمة « مؤسسة » هنا بأوسع معنى لها : فهى أى شىء « مؤسس » موجود لخدمة المجتمع ؛ فهى عضو من أعضاء المجتمع لتحقيق أهدافه . والمؤسسة — بهذا المعنى — يمكن أن تكون منشأة فردية أو شركة توصية أو مساهمة أو عامة . . . أو مصلحة أو هيئة أو مدرسة أو جامعة أو مستشفى أو وزارة . . . وتعطى صفة المؤسسة على حسب نوعها فيقال مؤسسة اقتصادية أو اجتماعية أو دستورية . . . إلخ . إنها مصطلح يقابل فى اللغة الإنجليزية "institution"

الإدارة هى : « تنفيذ أعمال من خلال أشخاص آخرين »[١] .

هذا وتختلف المهام باختلاف المؤسسة أو جزء منها فقد تكون المهام إنتاج سلعة أو بيع سلعة أو تقديم خدمة بحيث يتم تحقيق ربح أو تحقيق أقل التكاليف على حسب نوع المؤسسة أو المنظمة التى يتم إدارتها . . .

وإذا كان من الضرورى وجود نتائج أو مهام مطلوب تحقيقها فى أى منظمة ولا يمكن تصور وجود منظمة بدون ذلك فانه من الضرورى وجود أشخاص أيضاً فليس هناك منظمة بدون أشخاص . صحيح أنه من الممكن ، وقد يكون من المرغوب أحياناً إحلال الآلات محل الأشخاص ، ولكننا لن نستطيع أن نلغى الأشخاص كلية[٢] .

أين « المعضلة » الادارية ؟

إن المشكلة – إذن – تصبح كيفية نسج الأشخاص مع المهام : فبدون أشخاص ليس هناك مهام ، وبدون مهام ليس هناك أشخاص . ويصبح من الضرورى الاهتمام بالأشخاص والاهتمام بالمهام أو بالعمل المطلوب تنفيذه .

إن المدير لو اهتم بالأشخاص دون المهام فانه لن يحقق شيئاً ، وإذا اهتم بالمهام دون الأشخاص فانه لن يحقق شيئاً ولكنه يجب أن يهتم بهذا وذاك . وهنا تكمن المعضلة The Dilemma

---

(١) من التعاريف التقليدية فى الإدارة والتى انتشرت فى بداية النصف الثانى من القرن العشرين يقول « كونتز وزميله » إن « الإدارة هى تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين » وطبقاً لتعبيره الإنجليزى Management is getting things done through people
انظر كتابه : **Koontz : *The Principles of Management.***

(٢) فى الخيال أو فى حالات خاصة جداً أو ربما سيكون ذلك شىء يتصف بمستقبل لن نراه فى زماننا .

إن « المعضلة » هنا هى « كيف » نهتم بالأشخاص وكيف « نهتم » بالمهام أو بالعمل. والأهم – بطبيعة الحال – كيف ننسج هذين الاهتمامين فى بعضهما البعض.

إن الفرق الذى نتكلم عنه ليس فرقاً بين حالة اهتمام وحالة عدم اهتمام ، ولكن الفرق الذى نتكلم عنه هو **درجة الاهتمام لكل من العمل والأشخاص وكيفية نسج هذين الاهتمامين فى بعضهما البعض** . وهى مشكلة ليست سهلة الحل ولهذا نسميها « معضلة » .

خذ مثلا الأب الذى يأمر ابنه بأن يستذكر دروسه بعد أن وفر له مكان الدراسة وحدد له عدد ساعات الدراسة ومواعيدها وطريقة المذاكرة وجدولها . . . إلخ . والأب الذى وفر لابنه الكتاب وهيأ له جواً وديا مريحاً فى المنزل يشجع على المذاكرة . . . إلخ . الأب الأول مهتم « بالمذاكرة » و « الإبن » والأب الثانى مهتم « بالمذاكرة » و « الأبن ». **ولكن كلا منهما تختلف فى درجة إهتمامه بكل عنصر وفى الطريقة التى نسج بها الاهتمامين. إسأل نفسك أى الوالدين يحقق « النتيجة » ؟ .**

ولنفرض أن هذا الأب مدير مدرسة أو عميد كلية فما هى درجة الاهتمام التى يجب أن يعطيها **للمهام** ودرجة الاهتمام التى يجب أن يعطيها **للأشخاص** (الأساتذة والعاملين) وكيف ينسج هذين الاهتمامين فى بعضيهما البعض ؟

إن المعضلة ناشئة من أن المدير إذا أعطى اهتماماً للعمل أعلى من اهتمامه للأشخاص فان « الأشخاص » ربما ينظرون إليه على أنه « جلد أكثر من اللازم » أو « قاس » أو « شديد » وربما « دكتاتور » . وبذلك فهم قد يعطونه أقل قدر ممكن من العمل وقد يتمردون عليه . . . فيفشل فى تحقيق ما أراد تحقيقه .

وإذا أعطى اهتماماً للأشخاص أعلى من اهتمامه بالعمل وكل شخص يختلف عن غيره فى حاجاته ... فان الأشخاص ربما ينظرون إليه على أنه « طيب أكثر من اللازم » أو « ديمقراطى أكثر من اللازم » أو حتى « عبيط » . وبذلك فقد لا ينفذون العمل بكفاءة أو لا ينفذونه على الإطلاق . . . فيفشل فى تحقيق ما أراد تحقيقه .

إننا إذا سألنا أى مدير عن طريقته (أى نمطه) فى الإدارة قال : أنا طريقتى مختلفة : أنا أهتم بالمهام (أو بالعمل) قدر اهتمامى بالأشخاص ، وفى الواقع العملى قد يكون الأمر مختلفاً وغالباً ما يكون مختلفاً . وبالتالى فلا بد من أداة لتحليل طريقة (نمط) المدير فى الإدارة لكى يتخذ هو اللازم بشأنها يغير ما يريد ويستطيع تغييره . وهذا هو ما نحاوله فى كتابنا هذا .

مدخل الإدارة العلمية لحل المعضلة الإدارية

إنّ هذه المشكلة الواقعية قد دفعت الكثيرين من رجال الفكر إلى التصدى لها . . وربما يكون أول شخص تصدى لهذه المشكلة بشكل علمى هو « فريدريك تايلور » (١٩١١) بطريقته التى سميت طريقة « الإدارة العلمية » . Scientific Management حيث يحل العلم (قواعد ومبادىء علمية) محل قواعد الخبرة السابقة Rules of thumb التى سادت فى ظل الإدارة التقليدية Traditional Management .

لقد كانت المشكلة التى تصدى لها « تايلور » هى كيف يمكن الحصول على أكبر رفاهية ممكنة لصاحب العمل (ممثلة فى الإدارة) مصحوبة بأكبر رفاهية ممكنة للعامل » . . . أى أن المشكلة كيف يمكن « تحقيق النتائج المطلوبة من الإدارة » مع تحقيق رفاهية « للأشخاص » الذين ستتحقق تلك النتائج من خلالهم . لقد قال تايلور « إن ما يطلبه العمال من أصحاب الأعمال

بخلاف أى شىء آخر هو أجور مرتفعة وإن ما يطلبه أصحاب الأعمال من عمالهم بخلاف أى شىء آخر هو انخفاض تكلفة العمل » . . « وإن غياب هذين العنصرين يكون أحسن ترمومتر على سوء الإدارة أو جودتها .

لقد كان الحل الذى نادى به تايلور فصل التخطيط عن التنفيذ على أساس أن تقوم الإدارة بالتخطيط والرقابة . لقد قال « تايلور » : « أهم عنصر فى الإدارة هو فكرة الوظيفة ، فعمل كل عامل يخطط تخطيطاً كاملاً بواسطة الإدارة يوماً مقدماً على الأقل » لقد أراد تايلور أن يخطط العمل تخطيطاً دقيقاً وبارشادات دقيقة فقال : « وفى معظم الحالات يتسلم العامل تعليمات مكتوبة كاملة شارحة فى تفصيل العمل المطلوب منه » وطالب بدراسة الوقت على أساس أن « أسرع طريقة لتنفيذ أى عمل تم عن طريق الوقت الخطى أو المعيارى » . كما طالب تايلور بضرورة عمل معايير محددة يتم القياس على أساسها والرقابة فى حدودها . . . إلى غير ذلك[1] .

لقد أصبح الكثيرون ينادون بهذه الطريقة « الإدارة العلمية » وأصبحت هناك مدرسة فكرية لها أنصارها وكتابها وكتبها ... فجاء « جلبرت » ووضح كيفية دراسة الزمن والحركة للوصول إلى « أحسن طريقة لإنجاز العمل » وجاء « جانت » بخرائطه المشهورة باسمه : خريطة للآلة وخريطة للعامل وخريطة التحميل . . . إلخ .

وجاء « فايول » الفرنسى وتوج مدرسة « الإدارة العلمية » بمبادئه الشهيرة (الأربعة عشر) وأصبحت هذه المبادىء بمثابة حقائق أساسية لا يجوز الحياد

---

(١) للتوسع راجع كتاب الإدارة للمؤلف طبعة ١٩٧٦ أو الأفضل — إذا كان ذلك ممكناً — قراءة كتاب تايلور نفسه بعنوان الإدارة العلمية الذى يحوى كتاباته الأصلية : إدارة الورشة ، مبادىء الإدارة العلمية ، شهادة « أمام لجنة خاصة من الكونجرس الأمريكى .

Taylor : *Scientific Management.*

عنها وطبيعى أن يكون التركيز على تقسيم العمل للاستفادة من التخصص ومن ضرورة احترام النظم واللوائح ، وعدم الإخلال بها واتباع مبدأ وحدة السلطة الآمرة (يتلقى الشخص الأوامر من شخص واحد) ومن ضرورة الالتزام بالتسلسل الرئاسى والتدرج الهرمى وبتركيز السلطة فى أعلى شخص وإن كان من الضرورى تفويضها كل حسب مسئوليته وضرورة دفع مرتبات عادلة للموظفين على أساس أن ذلك أساس التحفز والمساواة فى المعاملة ، وإن كان قد طالب بأن يبادىء المدير فى التفكير وفى التنفيذ وفى تحقيق روح الفريق على أساس أن الاتحاد قوة[1] .

إن مدرسة « الإدارة العلمية » Scientific Management School تدور حول كيفية تخطيط العمل ورقابته من أجل تحقيق الكفاءة Efficiency فى استخدام الموارد ، وعلى أساس أن ذلك سيحقق الرضا : رضا الأفراد .
إن الكفاءة فى العمل تحقق رضا الأفراد .

مدخل المدرسة السلوكية فى حل المعضلة الادارية

ولكن الفكر الإدارى اتخذ اتجاهاً مختلفاً فى الثلاثينيات . فقد أظهرت أبحاث « هاوثورن » فى « ويسترن إليكتريك » أن الكفاءة فى العمل ربما تنتج عن طريق آخر غير طريق « الإدارة العلمية » . . عن طريق « السلوك » .

إن العبرة – فى ظل هذه المدرسة الفكرية – « بالفرد » وليس « بالوظيفة » : (قال تايلور إن « أهم عنصر فى الإدارة هى فكرة الوظيفة ») « إن نجاح التمثيلية – فى نظر هذه المدرسة الفكرية الجديدة – « يتوقف على نجاح

(١) للتوسع راجع كتاب الإدارة للمؤلف طبعة ١٩٧٦ والأفضل بالطبع الرجوع للنسخة الأصلية لهنرى فايول :
Fayol : *General and Industrial Management*

الممثلين » . وإن العناية بالفرد . . بحاجاته ودوافعه تحقق الكفاءة أكثر مما يحققه تصميم طريقة العمل (إيلتون مايو) . وإن حاجات الفرد ليست نمطية وأنه من الضرورى معرفة « هيراركية الحاجات » لكل فرد (« مازلو ») وإشباعها . إن تصميم طريقة العمل تحد من الابتكار والطاقات الخلاقة . . . أعط الناس حاجاتهم تجدهم ينطلقون . . . وفى ظل هذه المدرسة الفكرية – لا يجب أن يتم تكييف الفرد للمنصب ولكن من الضرورى أن يكون التكييف متبادلا . . من الضرورى تحقيق عملية « انصهار » للفرد مع المنظمة (آرجيرس) .

إن « المدرسة السلوكية » Behavioral School تدور حول معرفة الفرد ودوافعه وسلوكه من أجل خلق مناخ ودى يحقق الكفاءة فى العمل . . . فى كلمة واحدة : إن **رضا الأفراد يحقق الكفاءة فى العمل** .

وبينما كانت نتائج التجارب الأولى التى بنيت عليها المدرسة السلوكية فيما بعد مجرد صدفة إلا أن ظهور ما أسموه حينئذ « بالنور العظيم » – أهمية الفرد كانسان – قد أخذت تدعم الاتجاه الجديد بأنه ليس هناك تصميم أمثل لطريقة العمل . فالأفراد مختلفون فى دوافعهم وفى حاجاتهم وإن المسألة هى كيفية إدارة الناس وليست إدارة العمل .

واضح من هذا الاستعراض السريع للفكر الإدارى أن هناك اتجاهين أساسين : اتجاه يهتم بالعمل أكبر من اهتمامه بالناس ، واتجاه يهتم بالناس أكبر من اهتمامه بالعمل .

« النمط التركى » و « النمط الفرنسى »

إن تاريخ البشرية ملىء بنماذج القادة أو الحكام الذين انحازوا إلى محور واحد من محاور المعضلة الإدارية . فنحن نسمع كثيراً عن أن هذا الحاكم أو ذاك كان « دكتاتوراً » Dictator أو « أتوقراطياً » Autocrat أو « مستبداً » وقد يقال إنه مستبد عادل أو مستبد خير Benevolent Autocrat لأن استبداده كان فى مصلحة المجموع . . كما نسمع على الطرف الآخر أن الحاكم فلان « ديمقراطى » Democrat أو أنه « طيب » أو أنه طيب أكثر من اللازم بمعنى ضعيف .

إن أحد الكتب المشهورة والتى لا يمكن أن يخاطر بعدم قراءته طالب العلوم السياسية كتاب « الأمير » The Prince « لميكافيللى » Machiavelli (عام ١٥٣٢) والذى بالرغم من صغر حجمه (حوالى ١٠٠ صفحة من الحجم الصغير) يعتبر من أشهر الدراسات التحليلية — حتى اليوم — التى تتصدى لاستراتيجية وأساليب « السيطرة السياسية » والحفاظ عليها . إن الكثيرين يعتبرون أنه دليل موجز لكل من يريد أن يحصل على — أو يزيد من — قوته السياسية . كما يعتبرون ميكافيللى مؤسس علم السياسة . إن الكتاب — فى الواقع — إرشادات فى كيفية الحكم ، فى طريقة إدارة الدولة .

وقد طبع « ميكافيللى » أفكاره على الكثيرين . فمن عباراته المشهورة « الغاية تبرر الوسيلة » ومنها أيضاً : أن الشخص الذى يريد أن يكون « جيداً » good يجب أن يتعلم كيف لا يكون كذلك ، يجب أن يتعلم متى يستخدم تلك المعرفة ومتى لا يستخدمها . . » كما أن الأمير يجب ألا يخاف « الجاسوسية » طالما كان محبوباً ولكن إذا كان الناس لا يحبونه فانه يجب أن يخاف كل شخص وكل شىء .

لقد أثار ميكافيللي تساؤلا مهماً : ما هو الأفضل : تكوين علاقة مبنية على الحب (القوة الشخصية) أم على الخوف (قوة المنصب) . إنه يقول إنه الأفضل أن تكون مبنية على الإثنين : يحبه الناس ويخشونه . وإذا كان لا يمكن تحقيق الاثنين معاً فان العلاقة المبنية على الحب ستكون متقلبة Volatile ، ستكون قصيرة الأجل ومن السهل إنهاؤها عندما لا يكون هناك خوف من الأخذ بالثأر Retaliation . ومن ناحية أخرى يقول ميكافيللي إن العلاقة المبنية على الخوف تدوم لمدة أكبر لأن الفرد لا بد أن يكون راغباً في « دفع الثمن » قبل إنهاء العلاقة . إن هذا مفهوم صعب قبوله من الكثيرين ولكنه دور ضروري للمدير لإحداث انضباط الناس يحبهم على أساس « أن الذي يحبك قد يجعلك تبكي » . على أنه من الضروري — يحذر ميكافيللي — أن ينقلب الخوف إلى كراهية لأن ذلك يؤدي إلى الأخذ بالثأر أو بالثورة أحياناً .

ولقد كتب أحد الباحثين في التاريخ الذين درسوا « ميكافيللي » إن تاريخ الحكومات يوضح أن هناك طريقتين للادارة (١) أمير ومجموعة من الخدم Prince and Servants الذين يساعدونه في حكم البلاد كوزراء برغبته وبموافقته (٢) أمير و « بارونات » Prince and Barons حيث يحتفظ « البارونات » بكرامتهم تلك من قديم الزمن وبالوراثة وليس كمجرد منحة من الأمير [٢] .

إن هاتين الطريقتين (النمطين) في الإدارة يمكن ملاحظتهما في الحكومة التركية والحكومة الفرنسية في العصور الوسطى . فلقد كانت تركيا كلها محكومة « بلورد » واحد وكان الآخرون خدماً له . لقد قسم « اللورد »

---

(١) صدر كتاب « الأمير » عام ١٥٣٢ بعد ٥ سنوات من موت ميكافيللي .
Machiavelli, *The Prince*

(٢) Jay : *Management and Machiavelli.*

المملكة كلها إلى مقاطعات وبعث بالإداريين إلى تلك المقاطعات ، يقوم بتغييرهم كما يشاء . أما ملك فرنسا فقد كان بين مجموعة مستقرة من «اللوردات» — معترف بهم من تابعيهم ومحبوبين منهم — ولا يستطيع الملك أن يخلع أحد « اللوردات » إلا إذا أراد الدخول فى مخاطرة كبيرة .

إن التاريخ يوضح لنا « نمطين » من الإدارة :

النمط التركى Turkish style والنمط الفرنسى Frankish style إذا جاز التعبير . ومن الملاحظ — فى العصور الوسطى — مثلا أنه عندما كان الملك قوياً كان « البارونات » ضعفاء ، وعندما كان الملك ضعيفاً كان « البارونات » أقوياء[1] .

إن شيوع « النمط التركى » ما زال معروفاً فى كثير من البلاد : حيث نسمع أن هذا المدير « تركى » أو أن والده « تركى » . إن ذلك يشير إلى نمط معين من أنماط الإدارة .

وكلمة « نمط تركى » تعطى انطباعاً واضحاً عند الكثيرين . إن الناس ينظرون إلى هذا الشخص على أنه «جاد» واهتمامه قليل «بالعلاقات الإنسانية» . إن الناس ينظرون إليه على أنه شخص «قاس» أو « شديد » وربما « شديد جداً ولا يعرف أبوه » . إن البعض ينظر إليه على أنه « دكتاتور » أو مستبد . . إنهم يخافونه وغالباً ما لا يحبونه .

وعلى النقيض من هذا النمط نجد نمطاً آخر هو نمط الرجل الذى يعطى اهتماماً أعلى للانسان وللعلاقات الإنسانية ويكون سعيداً لو قال الناس عنه « إنه رجل طيب » وعادة ما يضيفون لها كلمة « ابن حلال » . . لأنه يهتم

---

(١) المرجع السابق ص ٤٤ .

بالأفراد وباحتياجاتهم . هذا المدير يسمونه أيضاً « الديمقراطى » . يسمع الناس ويسمح لهم بالمشاركة . هذا وقد يشعر الأشخاص أن هذا الشخص طيب جداً لدرجة أنهم يقولون عنه أنه « ساذج » أو « عبيط » .

الدراسات الأساسية المعاصرة التى تصدت للمعضلة الادارية

وضحنا فى الصفحات السابقة أن الفكر الإدارى المعاصر يستمد أصوله أو جذوره من مدرستين فكريتين أساسيتين : مدرسة « الإدارة العلمية » بتركيزها على تكنولوجيا الإدارة ، و « المدرسة السلوكية » بتركيزها على الفرد. وبطبيعة الحال أصبح لكل مدرسة أنصارها وأساتذتها وطلابها وكتبها . . . وأصبحت كل مدرسة تدعى لنفسها « العلمانية » أو « الفهم » وتنعت الأخرى بالوقوع فى أخطاء أو قصور .

وإن كانت المدرسة الأولى بدأت مع بداية القرن العشرين تقريباً ، والمدرسة الثانية بدأت مع بداية الأعوام الثلاثينية فلقد قامت عدة دراسات — ربما — ابتداء من الخمسينات لمعرفة العلاقة بين « نمط المدير » (التركيز على المهام أو التركيز على الفرد) وبين نجاحه أو فاعليته . Effectiveness

وبينما نجد أن هناك آلافاً من الدراسات الجزئية المتعلقة ببعض جوانب القيادة — ويظهر بعضها الذى اعتمدنا عليه فى قائمة المراجع فى نهاية الكتاب — إلا أن الدراسات الأساسية الشاملة التى تصدت لفاعلية أو نجاح القيادة قليلة نسبياً ويمكن حصرها فى الدراسات الآتية :

• دراسة جامعة « أوهايو » Ohio State (أمريكا) عن « عوامل القيادة » Leadership Factors

• دراسة جامعة « ميتشيجان » Michigan (أمريكا) عن Style Continuum

• دراسة جامعة « هارفارد » Harvard (أمريكا) عن « أنواع قيادات المجموعات Group Leader Types وفى ضوء تلك الدراسات قام البعض « بالسحب » على المعرفة التى وردت بتلك الدراسات مثل :

• «روبرت بليك» و «جيمس موتون» Blake and Mouton عن « الشبكة الإدارية » .The Managerial Grid

• «وليام ريدن» Reddin فى جامعة « نيوبرنزويك » New Brunswick (كندا) عن : « الشبكة الإدارية ثلاثية الأبعاد » The Tri-Dimensional Grid

• « رنسيس لايكرت » Likert : نظم الإدارة Management Systems

وفيما يلى فكرة مختصرة عن كل من هذه الدراسات :

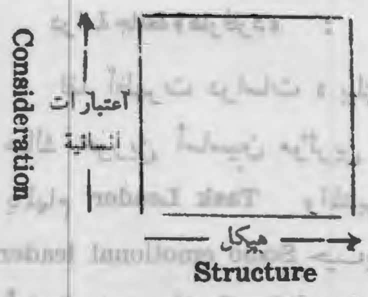
دراسة جامعة « أوهايو » :

ربما تكون أكثر دراسات القيادة شمولا ودقة فى العالم الدراسة التى تمت باشراف « كارول شارتل » Carroll Shartle فى جامعة أوهايو Ohio فى أواخر الأربعينيات وأوائل الخمسينيات حيث تم نشر الدراسة بمعرفة مكتب بحوث الأعمال Bureau of Business Research . لقد كانت النتيجة الأساسية للدراسة أن السلوك القيادى يمكن تقسيمه بشكل مفيد إلى عاملين مستقلين :

١ — إنشاء هيكل Initiate Structure حيث الاهتمام بتخطيط العمل وتنظيمه والمهام .

٢ – اعتبارات إنسانية Consideration حيث الاهتمام بحفظ وصيانة العلاقات .

وقد أثبتت الدراسات أن متغيرات « الهيكل » و « الاعتبارات الإنسانية » تمثل ٨٥ ٪ من الاختلافات فى السلوك الملحوظ للقادة .



وتعتبر هذه الدراسة هى الأساس الذى بنى عليه الكثيرون نظرياتهم بعد ذلك . حيث أن المحورين الأساسيين يسمحان بوجود أربعة أنماط :

اهتمام كبير بالهيكل

اهتمام كبير بالاعتبارات الإنسانية

اهتمام قليل بكل من الهيكل والاعتبارات الإنسانية

اهتمام كبير بكل من الهيكل والاعتبارات الإنسانية

دراسة جامعة « ميتشيجان » :

بدأت جامعة « ميتشيجان » فى عام ١٩٤٧ (مركز بحوث الاستقصاء) فى دراسة شاملة عن « القيادة » . وكانت النتيجة الأساسية من الدراسة هى وجود محور واحد طرفه الاهتمام بالإنتاج والمحور الثانى الاهتمام بالموظفين .

Employee-centered اهتمام بالعاملين	Production-centered اهتمام بالإنتاج

وطبيعى أن كثيراً من المديرين يرون أن الحل السليم هو الوسط بين هذا وذاك .

إن الافتراض هنا هو أنه إذا زاد المدير من الاهتمام بالإنتاج فان ذلك معناه تقليل اهتمامه بالعاملين والعكس بالعكس . لاحظ أن هذه الفكرة مختلفة عن فكرة جامعة أوهايو ولو أن جامعةميشجان عدلت أخيراً من فكرتها لتقارب فكرة جامعة أوهايو .

دراسة جامعة « هارفارد » :

لقد أظهرت دراسات « بيلز » Bales فى جامعة « هارفارد » أن هناك محورين أساسين موثرين فى سلوك المدير : فهناك المدير المعنى بالمهام Task Leader والمدير المعنى بالنواحى الاجتماعية العاطفية Socio emotional leader حيث يركز الأول على إعطاء إرشادات عن كيفية أداء العمل ، بينما يركز الثانى على جعل الظروف المحيطة أكثر سهولة ويسراً بالنسبة للعاملين . إن المدير — على حد نتائج هذه الدراسة — إما هذا وإما ذاك :



Socioemotional Leader **Task leader**

دراسة « روبرت بليك » و « جيمس موتون : Blake and Mouton

فى كتابهما « الشبكة الإدارية » : The Managerial Grid.

إن وجود محورى المعضلة الإدارية : الاهتمام بالعمل أو بالمهام والاهتمام بالناس يجعل من الممكن تكوين أربع مجموعات أساسية من المديرين :

— اهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بالناس (يعطى له رمز ٩,١)

— اهتمام كبير بالناس واهتمام قليل بالعمل (يعطى له رمز ١,٩)

— اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بالناس (يعطى له رمز ١,١)

– اهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالناس (يعطى له رمز ٩,٩)

ولكن « بليك » و « موتون » يقولان إن هناك نمطاً خامساً فى الوسط :

– اهتمام وسط بالعمل واهتمام وسط بالناس (يعطى له رمز ٥,٥)

إن هذا النمط الخامس هو الإضافة التى يتميز بها « بليك » و « موتون » . ومن أهم أفكارهما أن المدير الذى يهتم اهتماماً كبيراً بالناس واهتماماً كبيراً بالعمل هو أفضل المديرين على الإطلاق .

ولكننا نرى أن « الفاعلية » مرتبطة إلى حد ما بالمواقف أو الظروف وبالتالى **فليس هناك نمط نموذجى لكل الظروف** .

دراسة « وليام ريدن » Reddin فى كتابه « الفاعلية الإدارية :
Managerial Effectiveness

اعتماداً على فكرته الأساسية « الشبكة الإدارية ذات الأبعاد الثلاثة »
The Tri-Dimensional Grid

إن وجود محورى المعضلة الإدارية . الاهتمام بالعمل أو بالمهام والاهتمام بالناس يجعل من الممكن تكوين أربع مجموعات أساسية من المديرين :

– اهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بالناس

(يعطى له اسما : المتفانى فى العمل النص الأصلى Dedicated)

– اهتمام كبير بالناس واهتمام قليل بالعمل

(يعطى له اسم : المرتبط بالناس النص الأصلى Related)

— اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بالناس

يعطى له اسم : المنفصل النص الأصلى : Seperated)

— اهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالناس

(يعطى له اسم : المتكامل النص الأصلى Integrated)

ولكن — وهذه هي إضافته الأساسية — هناك ثلاثة أبعاد لهذه الشبكة الإدارية : البعد الأول هو النمط الأساسى والبعد الثانى هو النمط الأقل فاعلية والبعد الثالث هو النمط الأكثر فاعلية . وعلى ذلك فكل نمط من أنماط المديرين المذكورين أعلاه يمكن أن يكون فعالا أو غير فعال حسب الموقف وبالتالى توجد ثمانية أنماط : أربعة أنماط فعالة وأربعة أنماط غير فعالة :

وبالرغم من ارتباط « الفاعلية » بالمواقف إلا أننا نرى أيضاً أن الدراسة بهذه الشكل غير مفيدة عملياً وإن كانت ذات فائدة أكاديمية .

دراسة « رنسيس لايكرت » : Rensis Likert

فى كتابيه « المنظمة الإنسانية » و« أنماط جديدة للادارة »[1] .

وجد « رنسيس لايكرت » وزملاؤه فى « معهد البحث الاجتماعى » بجامعة « ميتشيجان » فى بحوثهم أن هناك أربعة نظم للادارة "Management Systems"

نظام إدارة رقم ١ : حيث لا توجد ثقة بين الرئيس والمرءوسين وبالتالى فمعظم القرارات من الرئيس ويعمل خوفاً من العقاب . والرقابة تكون قوية من أعلى .

(١) Likert. Rensis : *The Human Organization.* also : *New Patterns of Management.*

نظام إدارة رقم ٢ : حيث توجد ثقة معتدلة بين الرئيس والمرءوسين مثل العلاقة بين «السيد والخادم» ومعظم القرارات تتخذ من الرئيس وإن كان يسمح للمرءوس باتخاذ قرارات فى إطار محدد . ويعمل المرءوس متوقعاً المكافأة أو العقاب وتكون الرقابة قوية من أعلى وإن كان يسمح بتفويض بعضها .

نظام إدارة رقم ٣ : حيث توجد علاقة ثقة كبيرة وإن كانت غير كاملة بين الرئيس والمرءوس . فحيث السياسات العامة توضع فى أعلى المستويات فانه يسمح باتخاذ القرارات فى الإدارة الأدنى فى ضوء تلك السياسات العامة . الاتصال ذو اتجاهين : أسفل وأعلى . الثواب والعقاب أحياناً لتحفيز المرؤوسين: تفاعل متوسط بين الرؤساء والمرءوسين إحساس معقول بالمسئولية فى أعلى وأدنى المستويات من الممكن وجود « تنظيم غير رسمى » يدعم التنظيم الرسمى أو يعرقله .

نظام إدارة رقم ٤ : حيث علاقة الثقة بين الرؤساء والمرءوسين . اتخاذ القرارات موزعة على الهيكل التنظيمى العلاقات والاتصالات ليست فقط رئاسية (بين رئيس ومرءوس) ولكن فى أى اتجاه . إن التحفيز ينتج أساساً من الالتزام الذاتى والإحساس بالمسئولية . الرقابة ذاتية أكثر منها رقابة رئاسية .

التنظيم غير الرسمى هو ذاته التنظيم الرسمى غالباً . إن أهداف الأفراد هى أهداف المنظمة .

دراسة « هيرسى » و « بلانكارد » : Hersey and Blanchard [1]

إن « بول هيرسى » و « كينيث بلانكارد » – اعتماداً على « نموذج الفاعلية القيادية ذات الثلاثة أبعاد » – قد ركزا على علاقة المدير بدرجة نضوج Maturity التابعين . ولقد ظهرت إسهاماتهما فيما سميانه نظرية دورة الحياة فى القيادة Life Cycle of Leadership وفى ضوء هذه النظرية فان النمط الملائم يختلف باختلاف درجة نضوج تابعيه . فالسلوك الإدارى الملائم لا يتطلب فقط اهتماماً أقل بطريقة أداء العمل (تهيئة هيكلية) ولكن يجب فى نفس الوقت الاهتمام بالدعم العاطفى الاجتماعى (تهيئة علاقات ودية) .

فابتداء بسلوك المدير الذى يركز على المهام ، وهو نمط ملائم للعمل مع أشخاص غير ناضجين سيكلوجياً ، فان نظرية « دورة الحياة » تقترح أن يتحرك السلوك القيادى من اهتمام كبير بالعمل ، واهتمام قليل بالعلاقات ، إلى اهتمام كبير بالعمل وبالعلاقات ، إلى اهتمام كبير بالعلاقات واهتمام قليل بالعمل ، إلى اهتمام قليل بالعمل وبالعلاقات ، وذلك فى حالة تقدم التابعين من مرحلة عدم النضوج إلى مرحلة النضوج .

---

(١) ملخص النظرية فى :

Hersey and Blanchard : ***Management of Organization Behavoir.***

أنماط حل المعضلة الادارية فى هذه الدراسة

بينما كانت الدراسات المتقدمة – الشاملة منها والجزئية – المادة الخام التى اعتمدنا عليها فى بناء أنماطنا للمديرين إلا أن تجاربنا الميدانية واستشاراتنا التنظيمية مع كثيرين من المديرين فى مصر وفى العالم العربى قد وضحت بما لا يدع مجالا للشك عندنا أن هناك خمسة أنماط لحل المعضلة الإدارية بعضها فعال تحت ظروف معينة وبعضها غير فعال إطلاقاً ، وبعضها فاعليته قليلة والبعض الآخر فاعليته عالية إذا توافر الحد الأدنى من الظروف . وبالتالى فان مدخلنا لحل « المعضلة الإدارية » مدخل متكامل يأخذ خطاً واضحاً : فبينما يسمح للمواقف أن يكون لها تأثير فى النمط الإدارى إلا أنه لا يسمح للنمط الإدارى أن يدار بالظروف . وهو ما سيتضح بالدراسة والتحليل .

والشكل التالى يوضح أنماط المديرين التى نضعها تحت « الميكرسكوب » للتحليل والدراسة متأثرين بالطبع من جميع الدراسات المتقدمة وغيرها من تجاربنا على مدى عشر سنوات – فى مصر وفى البلاد العربية فى الاستشارات الإدارية والتنظيمية وبرامج التدريب الإدارى إعداداً وإشرافاً وتنفيذاً ومتابعة.

الناس (ن)

نمط ع+ ن+

اهتمام كبير بتحقيق أفضل الأداء مع اهتمام كبير بالناس من خلال نسج احتياجاتهم مع احتياجات المنظمة.

نمط ن+

اهتمام كبير بالناس وبالعلاقات الطيبة بحيث تؤدي إلى ظروف عمل مريحة في المنظمة وفي إيقاع العمل

(رضا الناس يحقق الكفاءة)

نمط ع ن

نصف نصف

اهتمام متوازن بالعمل وبالناس من أجل تحقيق أداء مقبول وعلاقات مقبولة.

(خير الأمور الوسط)

نمط ع+

اهتمام كبير بتخطيط العمل وتنظيمه ورقابته بحيث يكون الضياع الإنساني أقل ما يمكن

(الكفاءة تحقق رضا الناس)

نمط ع- ن-

أقل اهتمام بالعمل وبالناس بالقدر الذي يخلي من المسؤولية فقط لضمان البقاء في الوظيفة.

العمل (ع)

أنماط المديرين

مفهوم « النمط »

إن سلوك المدير المتكرر هو ما نسميه « طرازا » style أو نمطاً . إن المدير يأخذ « نمطاً» معيناً على فترة طويلة من الزمن من الخبرة والتعليم والتدريب ومن الطفولة . إن هذا النمط ليس كما يعتقده المدير ذاته عن طريقة سلوكه ، ولكنه السلوك من وجهة نظر الآخرين . **فالمقصود بـ « النمط » - إذا - هو سلوك الفرد كما يراه الآخرون (غالباً مرؤوسين)** وليس كما يراه صاحبه . إن هذا المفهوم صعب على المديرين أن يفهموه . فاذا كان التابعون لمدير ما يعتقدون أنه قاس أو مستبد ، فان هذه المعلومة فى غاية الأهمية له . وفى الحقيقة فانه لا يهم كثيراً ما إذا كان المدير نفسه يعتقد أنه طيب أو ديمقراطى ؛ **لأن تابعيه سيتعاملون** معه على أساس رؤيتهم لسلوكه . فى هذه الحالة سيعامله مرءوسوه على أنه قاس ومستبد . وعلى ذلك فيجب أن يتعلم كل مدير ما هو نمطه كما يتصوره الآخرون . ولكن المشكلة - بطبيعة الحال - أن هذه المعلومات صعبة فى الحصول عليها : لأن الناس غالباً ما لا يكونون صرحاء مع بعضهم البعض ، فيما يتعلق بمثل هذه الأمور ولا سيما فى العلاقات بين الرئيس والمرءوس : ذلك أن « الحقيقة مرة » .

ويجب ألا يفهم أن للشخص نمطاً واحداً لا يحيد عنه بل بالعكس فقد يكون للشخص عدة أنماط . . . وفى هذه الحالة سيكون هناك نمط غالب **Dominant style** أى هو الطابع العام للشخص وله نمط آخر يظهر فى حالة فشل النمط الأول يمكن أن يطلق عليه « النمط الاحتياطى » **Backup style** أو « النمط المدعم » **Supporting style** .

هل الأنماط أشياء حقيقية :

ماذا يحدث لو طلبنا منك أن ترسم لنا « امرأة » ؟ لا شك أنك ستكون قادراً – إذا كنت على قدر من المهارة – أن ترسم لنا شكلا يمثل امرأة . ولكن ماذا يحدث لو طلبنا منك أن ترسم لنا « عفريتاً » ؟ ربما ترسم أى مجموعة من الخطوط أو أى مجموعة من الرسوم المتداخلة وتقول لنا هذا هو « العفريت » ولا يستطيع الغير أن يتفق معك فيما هو العفريت . . وربما سيكون لكل واحد منا تصور معين عن العفريت وربما لا يوجد تصور على الإطلاق .

فهذه الأنماط ليست موجودة فى الحياة العملية بهذه الدقة ولكنها طريقة تقريبية لتصوير سلوك الناس . وإذا كنا قد فرقنا بين خمسة أنماط فقط فربما نجد فى الحياة العملية خمسين نمطاً أو خمسمائة . . ! ؟ إن الهدف من وضع هذه الأنماط توضيح سلوك مميز عند نقط دراسة معينة ، وبالتالى فهذه الأنماط من صناعة الإنسان لتقريب المفاهيم إلى الأذهان .

وكما ذكرنا فان العبرة بالانطباعات التى تحدث عند الآخرين . فاذا اعتقد شخص أنه محترم ولكن نظرة الناس إليه أنه غير محترم فهو غير محترم ... إن العبرة بنظرة الناس إلى سلوكه لأنهم سيعاملونه على أساس توقعاتهم لسلوكه. ويجب أن يكون ذلك واضحاً فى الكتاب من أوله إلى آخره . فالنمط ليس صفات فى الشخص وإنما هو سلوك يظهره الشخص فى مواقف مختلفة .

أبعاد النمط :

لما كان « النمط » هو مجموعة من السلوك المتكرر فانه لا بد من ملاحظة عدة عناصر أو أجزاء تكون فى مجموعها النمط . ومن الطبيعى أن جوانب

الشخصية الإدارية متعددة لدرجة أنه لا يمكن حصرها . ولكن من الضرورى وضع الأبعاد « الحاكمة » التى تميز نمطاً إدارياً عن نمط إدارى آخر .

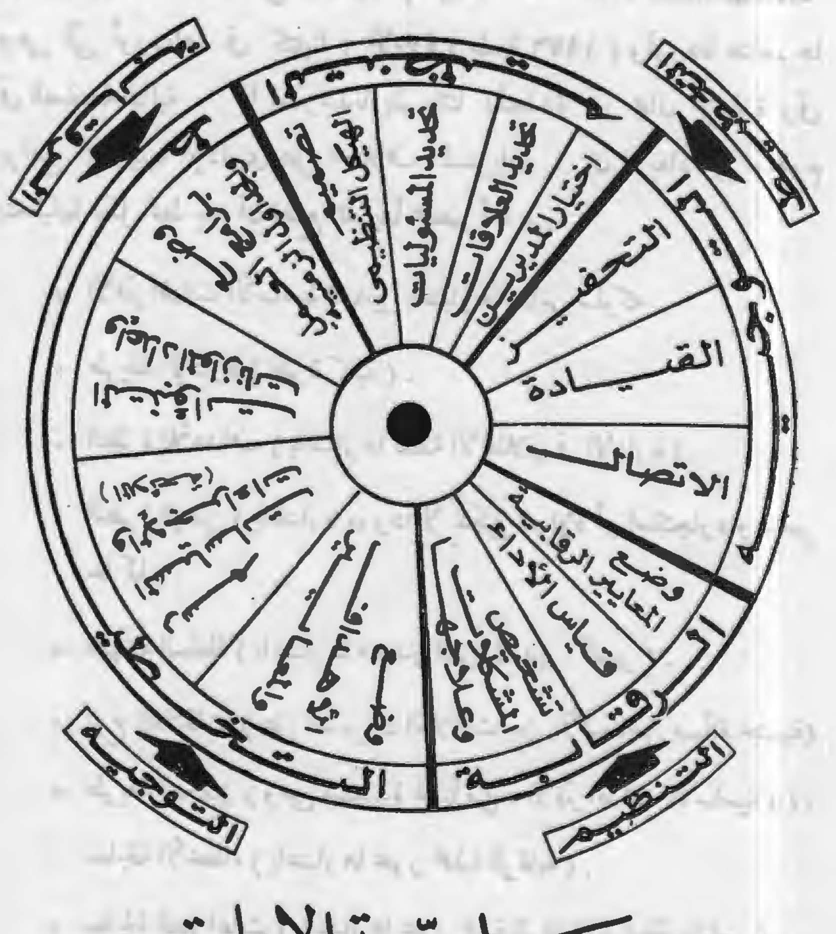
وفى تصميمنا لأبعاد النمط الإدارى استرشدنا أولا بمفهومنا نحن عن الإدارة وبصفة خاصة عن « عملية الإدارة » **Management Process** وهى التى أوردناها فى كتابنا : **الادارة** (طبعة ١٩٧٦) وأوردنا عناصرها فى الصفحة التالية ، كما استرشدنا بقراءاتنا المتعددة فى مجال الإدارة وفى برامج التدريب الإدارى على اختلاف المستويات . إن الأبعاد التى سنقوم بتحليلها لكل نمط بعد أن نضع تعريفاً مختصراً له هى :

- الافتراضات الأساسية للمدير باعتبارها أساس سلوكه .
- طريقة الإدارة (نظرة كلية) .
- النظرة للأهداف (باعتبارها نقطة الانطلاق فى الإدارة) .
- النظرة للزمن (باعتباره مورداً لا يمكن شراؤه أو استئجاره وعنصر حاكما) .
- مفهوم السلطة (باعتبارها مصدر القوة للمدير كمدير) .
- نوع العلاقات (على أساس أن العلاقات بين الأشخاص مسألة حتمية)
- طريقة التحفيز (وهى مستمدة غالباً من « الافتراضات الأساسية ») .
- معالجة الأخطاء (باعتبارها محور عملية الرقابة) .
- معالجة الصراعات (باعتبارها محور عملية الرقابة المرتبطة بالناس) .
- الابتكار (باعتباره نتيجة لطريقة الإدارة ومحدد المستوى التقدم) .
- تقييم الناس (وهى أساس الاختيار والترقية والجزاء والفصل ...) .

* الصفات الشخصية (النظر إلى المدير على أنه إنسان له صفات).
* حياة الطفولة (طريقة التربية وعلى اعتبار أن « الطبع يغلب التطبع »).

وبعد ذلك نقوم بدراسة مدى فاعلية كل نمط.

قارن بين أبعاد النمط هذه ومراحل عملية الإدارة الواردة أسفل هذه الصفحة.



عملية الإدارة

المصدر : الادارة : الأصول والأسس العلمية طبعة ١٩٧٦ للمؤلف .

ما معنى « فعال » ؟ وما الفرق بينها وبين « ناجح » ؟

من الأهمية بمكان أن نوضح منذ البداية للفرق بين « المدير الفعال » Effective Manager وبين المدير الناجح Successful Manager فنحن نرى أن هناك فرقاً كبيراً بين « الفاعلية » Effectiveness وبين النجاح Success

لنفرض أن أحد الطلبة تقدم لامتحان ونجح فيه فنحن نقول طالب« ناجح » على أساس أنه استوفى متطلبات الدراسة كما وضعها له الممتحن (هيئة الامتحان) ولكن السؤال الذى يبقى دون إجابة هو : هل صحيح أن المادة العلمية التى امتحن فيها الطالب قد تركت أثراً Effect على الطالب ؟ وعلى ذلك فالطالب الناجح قد يكون تأثر بالعلم وقد لا يكون . إن الطالب قد يكون نجح لأن أستاذه أعجب بفكرة كتبها أو قالها أو يكون قد نجح وتأثر بالعلم بحيث يكون أكثر قدرة على النجاح مستقبلا فالطالب الذى نجح وفقد عقله أو انهارت أعصابه وثقته فى نفسه طالب ناجح ولكنه « غير فعال » .

وفى الطب يقال إنه يجب أخذ « الجرعة الفعالة » Effective Dose وهى الجرعة التى تشفى المرض دون إحداث أضرار جانبية . فالجرعة الناقصة قد تحدث أضراراً جسيمة لأن الجرثومة قد تتغذى على « الداء » ويصبح من الصعب مكافحتها بعد ذلك كما أن الجرعة الزائدة قد تحدث أضراراً جانبية أخرى . وعلى ذلك « فالجرعة الفعالة » هى الجرعة التى تحقق النتائج المطلوب تحقيقها دون إحداث أضرار تؤثر على المستقبل .

وعلى ذلك فالمدير « الناجح » هو المدير الذى يحظى بموافقة رئيسه أو بموافقة رئيسه وعدم شكوى مرؤوسيه . فالمدير الذى لا يشكو منه مرءوسوه ويحبه رئيسه مدير مهيأ له النجاح . فاذا اختاره رئيسه لمنصب أعلى فان ذلك معناه عند الناس أنه شخص ناجح وربما يقول الناس عليه أنه شخص « واصل » أو « وصل » بفتح الواو والصاد .

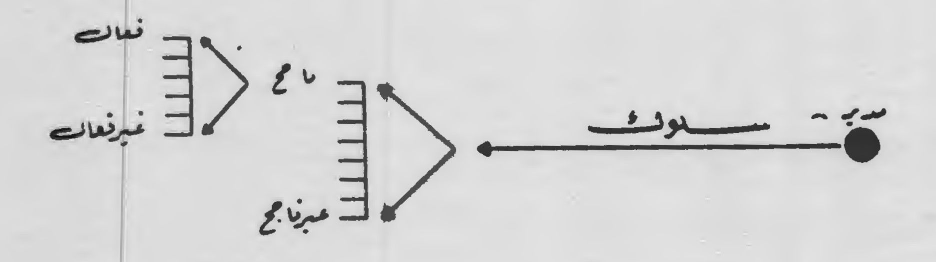
لنفرض أن شخصاً ما قد طلب من مرءوسيه أن ينفذوا أشياء معينة ونفذوها فانه يقال إن هذا الشخص نجح فى تحقيق ما أراده ولكن ذلك لا يحكى كل قصة « الفاعلية » . فاذا كان مرءوسوه قد قاموا بتنفيذ العمل خوفاً من العقاب أو سعياً وراء الحوافز التى يملكها ذلك الرئيس فاننا نقول إن ذلك الرئيس « ناجح » ولكنه « غير فعال » لأنهم أجبروا على التنفيذ وبالتالى فانهم يؤدون ما يخلى من المسئولية الآن فلا يهمهم المستقبل ولم يهيئوهم للمستقبل .

ومن ناحية أخرى إذا طلب شخص من مرءوسيه أن ينفذوا أشياء معينة ونفذوها لأنهم يريدون أن ينفذوها فى تنفيذها تحقيق لأهدافهم هم أيضاً فان ذلك المدير يكون مديراً ناجحاً ومديراً فعالا أيضاً . إنه ناجح لأنه حقق الأهداف الذى طلبها منه رئيسه وفعال لأنه حقق الأهداف المطلوبة منه بحكم منصبه (حيث تكون المتطلبات هنا أكثر من متطلبات الرئيس ومتطلبات المرؤوسين مثل متطلبات العمل ذاته ...) إن معنى ذلك عملياً أن المدير الناجح هو الذى يستخدم السلطة بحكم منصبه أما المدير الفعال فهو الذى يعتمد على سلطته الشخصية بالإضافة إلى سلطة الرسمية .

إن الفرق بين « المدير الناجح » والمدير « الفعال » يوضح كيف أن كثيراً من المديرين يحصلون على مستوى مقبول من النتائج طالما كانوا موجودين فى مواقعهم يلاحظون العمل ويتابعونه . وبمجرد أن يتركوا العمل أو يتغيبوا فان الإنتاج ينخفض وتحدث أشياء كثيرة مثل الشائعات وكثرة العوادم .

إن مفهوم « الفاعلية » هذا يكون واضحاً فى العائلة أيضاً . فاذا كان الوالدان ناجحين وفعالين فان الأولاد سيعتبرون أن أهداف الأسرة هى أهدافهم . وعلى ذلك فانه إذا غاب الأب عن الأسرة أسبوعاً فان سلوك الأولاد فى غيبته سيكون مثلما كان فى حضوره . أما إذا كان الوالدان يعتمدان على سلطتهما فقط فان الأولاد سيتصرفون وكأن أهداف والديهما ضد أهدافهما . إنهم ينضبطون فقط خوفاً من العقاب وسعياً وراء المكافأة فاذا ما قام الوالدان برحلة فانهما سيكتشفان الفوضى والتدهور عند عودتهما[1] .

وعلى ذلك يمكن أن نخلص إلى أن المدير يمكن أن يكون ناجحاً وبالرغم من ذلك غير فعال ، لأنه موثر على سلوك الآخرين فى الأجل القصير فقط .



---

(١) Hersey and Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, 95.

ومن ناحية أخرى فاذا كان المدير ناجحاً وفى نفس الوقت فعالا ، فان تأثيره سيؤدى إلى تطوير تنظيمى وإلى كفاءة إنتاجية فى الأجل الطويل . وهذا هو المعنى الذى نقصده فى كتابنا هذا .

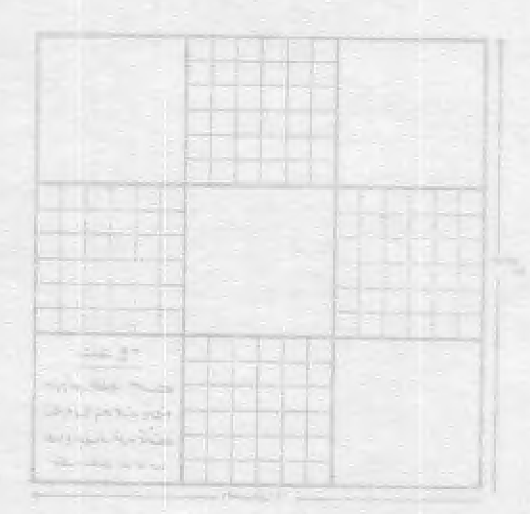
وطبيعى أن « الفاعلية » درجات كما أن النجاح درجات . فمحور الفاعلية يمكن أن يبدأ من غير فعال على الإطلاق إلى « شديد الفاعلية» . ومن الضرورى الإشارة إلى أن هذا التحليل بين النجاح والفاعلية هو طريقة لتقييم رد الفعل لسلوك محدد وليس تقييما للسلوك فى الأجل الطويل فالمدير الناجح فى الأجل الطويل مدير فعال .



نمط المدير ع+

- تعرف النمط ع+
- الافتراضات الأساسية
- طريقة الإدارة (نظرة كلية)
- النظرة للأهداف
- النظرة للزمن
- مفهوم السلطة
- نوع العلاقات
- طريقة التحفيز
- معالجة الأخطاء
- معالجة الصراعات
- الابتكار
- تقييم الناس
- الصفات الشخصية
- حياة الطفولة
- متى يكون النمط ع+ فعالا

٦



تعريف نمط المديرع+ :

نمط المديرع+ هو نمط المدير المهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس(١) . إن الشيء الذى يسيطر على عقل المدير – الذى يعمل فى ظل هذا النمط – هو العمل . . . أكثر من أى شيء اخر . فالعمل – عنده – له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى .

---

(١) إن علامة الـ (+) بعد العين تعنى أن هذا نمط يعتنى بالعمل أكثر من عنايته بالناس . ولقد رأينا هذا الترميز أفضل دون أن نعطى له إسما معيناً . إن هذا الرمز ع + يتفق مع الكثير من الدراسات التى ظهرت فى هذا المجال فدراسات جامعة « أوهايو » الأمريكية تسمى هذا النمط بالإنجليزية : اهتمام عال بالهيكل واهتمام أقل بالاعتبارات الأنسانية
High Structure and Low Consideration

وفى دراسات جامعة « ميتشجان » الأمريكية يسمى هذا النمط : تهيئة إنتاجية « **Production Orientation**

وفى دراسات جامعة هارفارد : القائد المهتم بالعمل **Task Leader** وعند « روبرت بليك وجين موتون » يسمى ٩,١ فى « الشبكة الإدارية **Managerial Grid** وعند « وليام ريدن » يسمى المتفانى **Dedicated** وعند « تاننبوم » يسمى : « الدكتاتورى » **Authoritarian**

وفيما يلى جدول مقارن :

الدراسة	اسم النمط أو الطراز
جامعة أوهايو الأمريكية	High Structure and Low Consideration
جامعة ميتشيجان	Production Oriented
جامعة « هارفارد »	Task leader
« ديناميكية الجماعة »	Goal Achievement
روبيرت بليك وجين موتون	9,1
وليام ريدن	Dedicated
« تاننبوم »	Authoritarian
هذه الدراسة	ع+

إنه يفترض أن متطلبات العمل لا بد وأن تتعارض مع الاحتياجات الشخصية للأفراد ، وأنه من الضروري التضحية بشيء في سبيل الآخر : فاما التضحية بمتطلبات العمل وإما التضحية بالاحتياجات الشخصية للأفراد . إنه يحل هذا التعارض بأن يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني . وعلى ذلك فالتركيز الأساسي في ذهنه هو على العمل .

الافتراضات الأساسية :

لكل شخص منا افتراضات أساسية تحكم سلوكه والمدير ليس استثناء . إن المدير الذي يعمل في ظل النمط ع+ يفترض مجموعة افتراضات أساسية عن طبيعة الإنسان الفرد ، هي التي تجعل اهتمامه بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس — سواء أكان مدركاً لهذه الافتراضات أم غير مدرك لها .

إن الافتراضات الأساسية للمدير ع+ عن « طبيعة الناس » بالنسبة للعمل تجري في الاتجاه الآتي الذي يحدده لنا « دوجلاس ماكجريجور » في نظريته × عن طبيعة الإنسان الفرد[1] :

- إن العمل في حد ذاته شيء « مر » distasful لمعظم الناس .
- معظم الناس غير طموحين ، لديهم رغبة قليلة لتحمل المسئولية ، ويفضلون التوجيه من الغير عما يجب أن يفعلوه .
- يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية .

---

(١) أنظر McGregor : *The Human Side of Enterprise.*

• إن التحفيز يتم فقط على المستوى « الفسيولوجى » (المأكل – المشرب – المسكن) وعلى مستوى الأمان (توافر المأكل والمشرب والمسكن فى المستقبل) .

• وبالتالى فانه من الضرورى الرقابة المباشرة على معظم الناس وغالباً إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة .

إن مدخل النمط ع+ للادارة هو مدخل كفاءة Efficiency على أساس أنها تحقق رضا الناس Satisfaction وهذه هى طريقته فى الإدارة .

طريقة الإدارة :

إن المدير ع+ يدير على طريقه أن : **الكفاءة فى العمل تحقق رضا الناس .**

فى ظل الافتراضات السابقة (الإنسان كسلان بطبعه ، العمل عند معظم الناس شىء مر ، رغبة معظم الناس فى تحمل المسئولية قليلة ، معظم الناس يفضلون إخبارهم بما يجب عمله ، معظم الناس قليلو الابتكار ، الحوافز عند معظم الناس هى النقود لإشباع الحاجات « الفسيولوجية » الحاضر والمستقبل) لا بد أن تؤدى بالمدير ع+ إلى حل المعضلة الإدارية عن طريق التركيز على العمل من أجل الكفاءة من خلال الناس .

إن تركيز المدير ع+ على العمل – فى ضوء افتراضاته الأساسية عن طبيعة الإنسان – توضح طريقته فى الإدارة بشكل عام كالآتى :

• إنه يعتقد أنه مسئول شخصياً عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين . فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين أن يطيعوا .

• إنه من الضرورى أن يقوم هو بتخطيط العمل بشكل محكم طالما أن .

معظم الناس كسالى — غير طموحين — قليلو الابتكار — مستوى منخفض من المسئولية . . . والإحكام فى التخطيط ليس فقط فى الأهداف بل أيضاً فى اللوائح (السياسات والإجراءات) وفى الموازنات التخطيطية وفى برامج العمل وفى الجداول الزمنية .

- إنه من الضرورى تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس أن السلطة هى العمود الفقرى والطاعة حتمية . . . وضع هيكل تنظيمى محكم ، علاقات رئاسية محكمة ، سلطات واختصاصات محددة بحيث تتحدد المسئولية والمحاسبة عن الأخطاء لمن يخطىء .
- إنه من الضرورى أن يقوم هو بتوجيه المرءوسين بشكل محكم سواء فى الاتصال أو فى التحفيز ... مع استخدام قانون الثواب والعقاب بشكل محكم وبحيث يكون المحور التحفيزى على أساس «فسيولوجى».. إنه يدفع الناس للعمل دفعاً .
- إنه من الضرورى أن يقوم هو بالرقابة على المرؤوسين بشكل محكم فى شكل معايير محددة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولا بأول وعقاب المخطىء ليكون عبرة للغير . إنه يعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء .

إن الإدارة — فى نظر المدير ع+ — هى « الإدارة العلمية »[1] Scientific Management هى الإدارة المبنية على علم . . . على مبادىء ومقاييس

---

(١) إن لفظ « الإدارة العلمية » هنا هو اللفظ الذى يشير إلى « الإدارة العلمية » كما بدأها « فريدريك تايلور » مؤسس علم الإدارة .

إننا نخصص كلمة « الإدارة العلمية » لتعنى أفكار المدرسة الأولى فى الإدارة وليس كل الفكر الإدارى طبقاً للاتجاهات الفكرية العالمية .

ومعدلات العمل . ذلك على اعتبار أن الإدارة بهذه الطريقة « العلمية » تحقق الكفاءة Efficiency فتخطيط العمل يجب أن يتم على أساس علمى . . . كل شىء بحسابات دقيقة . إن تنظيم العمل يجب أن يتم على أساس مبادىء التنظيم (« التقليدية » : التسلسل الرئاسى . . وحدة السلطة الآمرة . . .) والتوجيه يجب أن يتم بشكل محكم والرقابة بشكل محكم . . . وليس هناك تنازلات من أجل أفراد ولا من أجل الاختلافات بين الأفراد فليس هناك « خيار وفاقوس » .

العبرة عند هذا المدير «بالإنتاج والآن » إنه مثل المقاول من هذه الناحية. إنه يحاول أن ينتهى من تسليم العمارة فى الميعاد بصرف النظر عما يمكن أن يسببه ذلك من « مضايقات » للناس . إنه يدفع نفسه والآخرين لتنفيذ العمل فى مواعيده وتفكيره دائماً يجرى – سواء لنفسه أو لغيره – « إنتج واثبت نفسك » ... أو « اغرق أو عوم » على حد التعبير الأمريكى Sink or swim

إن مدخله للادارة مدخل كفاءة Efficiency . . إنه يعتقد أن تنفيذ العمل بكفاءة سيحقق رضا الناس Satisfaction . فالكفاءة – عنده – تحقق الرضا .

النظرة للأهداف :

إن المدير ع+ يجد تعارضاً بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد فهذا من افتراضاته الأساسية . إنه يرى أن تحقيق أهداف الأفراد فى المنظمة لا بد أن يؤثر على أهداف المنظمة ذاتها . ولأن تركيزه دائماً على العمل فانه مستعد للتضحية بأهداف الأفراد إذا تعارضت مع أهداف المنظمة . ومن قوله دائماً . . « نحن لسنا جمعية خيرية » إذا ما طولب بعمل بعض التنازلات للأفراد . باختصار إن مفهومه للأهداف هى أهداف المنظمة أولا . . وإذا كان هناك تعارض فالأولوية الأولى هى أهداف المنظمة .

إن نظرة المدير ع + لأهداف المنظمة ذاتها نظرة اهتمام لكل شيء قابل للقياس الآن . فنظرته هنا هي الربح المحقق ، الكميات المباعة ، الوفر في المصروفات ، تقليل المرتجع من المبيعات ، التقليل من العوادم . هذا هو نوع الأهداف الذى يهتم به المدير ع + . أما الأهداف المتعلقة بالعاملين وبالناس فهى لا قيمة لها إذا لم تؤد إلى تحسين فى الإنتاج بشكل مباشر وقابل للقياس . إن نظرته لبحوث التطوير باعتبارها أشياء ستحقق فى المستقبل نظرة سخرية . ونظرته لبحوث الرأى العام نظرة سخرية لأنها تعبر عن آراء « ناس كسالى قاعدين على المصاطب » على أحسن تقدير . وبالتالى فلا تحوى الأهداف التى يهتم بها أهدافاً فى الأجل الطويل أو أهدافاً لتنمية الإنسان وتطويره .

إن المدير ع + يعتقد أنه أصلح شخص لوضع الأهداف وهو الذى يعرف مصلحة التابعين فلا يشركهم فى وضعها ولا يؤمن كثيراً بالمشورة . إنه يضع الأهداف وعلى الآخرين تنفيذها .

النظرة للزمن :

إن الوقت بالنسبة للمدير ع + « كالسيف إن لم تقطعه قطعك » . إنه ينظر إلى الوقت على أنه مورد نادر فى الحياة ، مورد لا يمكن شراؤه أو استئجاره أو إحلاله . إنه ينظر إلى الوقت على أنه « سكين حام إن لم تقطعه قطعك » . إنه شخص يعيش بالساعة وبالدقيقة . تراه ينظر دائماً إلى ساعته عندما يتكلم وعندما يتكلم الآخرون معه . يضع فى جيبه ساعة توقيت ويكون سعيداً بالتعامل معها ، يضع ساعة الحائط أمامه فى مكان ظاهر ، يضع أمامه

أجندة يومية مفصلة بالمواعيد . إنه مثل الصاروخ ينطلق فى ميعاده بالعد التراجعى . وطبيعى أن الناس من حوله يضبطون ساعاتهم على قدومه على حد التعبير السائد . إنه يعمل وكأنه ساعة دقيقة .

إن نظرته للوقت هذه تترجم فى سلوكه الإدارى – بادراك لأهمية الزمن – وبالتالى فاننا نتوقع منه ما يأتى :

- الأهداف بالنسبة له محددة بزمن . والزمن محدد بالساعة وبالدقيقة

- البرامج الزمنية محددة تحديداً دقيقاً ويحب جداً أن يتعامل مع الأساليب الحديثة فى الجدولة الزمنية ومنها مثلا طريقة « المسار الحرج » فى أسلوب PERT [1]

- إنه ينظر إلى البرامج الزمنية وكأنها جوهر عملية التخطيط لأنها تحدد وقت البداية والنهاية لكل الأعمال . . إنه يسوق نفسه والآخرين لتنفيذ الأعمال فى الميعاد .

- إنه يعطى تعليمات مختصرة شفوية ولا يحب الحديث الطويل لأنه يعتبره مضيعة للوقت كما لا يحب المراوغة وليس عنده وقت لكى ينصت طويلا أو كثيراً .

- إنه يحب التقارير المختصرة التى توضح المطلوب بسرعة .

إن نظرته للزمن هى الآن وهو من أولئك الذين يقولون : الآن وإلا فلا . . . IT'S NOW OR NEVER

---

(١) Program Evaluation and Review Technique.

مفهوم السلطة :

إن المدير ع + يفهم السلطة على أنها ذلك « الحق المخول له لاتخاذ قرارات تحكم تصرفات الآخرين » . إن مفهوم المدير ع + للسلطة يحوى ما يأتى من واقع هذا التعريف :

(أ) إن السلطة حق له وليست حقاً على الآخرين أو بعضهم .

(ب) إن السلطة تفوض وقد فوضت إليه من أعلى وإنه بالتالى له الحق فى تفويضها إلى أسفل أو عدم تفويضها .

(حـ) السلطة تحكم تصرفات الآخرين فالأساس فيها الإلزام بتنفيذ شىء أو الإلزام بعدم تنفيذ شىء .

واضح من هذا التحليل أن مفهومه للسلطة مفهوم « تقليدى » بمعنى أن المسألة مسألة سادة وعبيد Masters and Servants مسألة أشخاص يعطون أوامر وأشخاص يطيعون تلك الأوامر . إن هذا المفهوم التقليدى ساد لفترة كبيرة فى أوائل القرن العشرين فى أمريكا وأوروبا لدرجة أن « هنرى فايول » Fayol — الذى نعتبره المؤسس المشارك لعلم الإدارة مع فريدريك تايلور — ذكر أن عنصراً من عناصر الإدارة الخمسة هو إصدار الأوامر[1] .

إن المدير ع + يعتبر أن السلطة هى العمود الفقرى لتحقيق نتائج وأنه فى غياب السلطة (حق إلزام الآخرين) لا يمكن تحقيق نتائج . إن السلطة هنا معناها — عملياً — الطاعة العمياء . فانتقاد صاحب السلطة معناه تمرد وعصيان يستحق أقصى الجزاء (سنعود لذلك عندما نتكلم عن معالجة الصراع) .

---

(١) يقول « هنرى فايول » الفرنسى الأصل إن عناصر الإدارة خمسة : (١) التخطيط (٢) التنظيم . (٣) إصدار الأوامر . (٤) التنسيق . (٥) الرقابة . للتوسع راجع كتابنا الإدارة من تطور الفكر الإدارى .

Fayol : *General and Industrial Management.*

إن مفهوم السلطة هذا يسيطر على المدير ع + لدرجة أن طريقته فى الإدارة لا بد أن تتأثر تأثراً كبيراً بهذا المفهوم . فالتنظيم فى نظره نظام لتحديد السلطات والاختصاصات. إنه يؤمن كثيراً بوحدة السلطة الآمرة (لا يجوز إعطاء أوامر لأى شخص إلا من شخص واحد) وبالتالى فهو يؤمن بالتسلسل الرئاسى فهو لا يسمح لأى من مرؤوسيه الاتصال برئيس أعلى منه إلا من خلاله . إنه يطالب بتفويض السلطة إليه وإن كان يحب الاحتفاظ بها فلا يفوضها إلى أسفل . . . « لا تفعل كذا وكذا إلا بأمر منى شخصياً . » .

إن مفهومه للسلطة ينعكس فى الطريقة التى يفضل بها رسم الخرائط التنظيمية وفى الطريقة التى تميز مستوى معينا للسلطة عن مستوى آخر . إنه يفضل رسم الخرائط التنظيمية بشكل تقليدى (توضح بمجرد النظر إليها من رئيس من) .

إن تدفق التعليمات والمعلومات يجب أن يتم طبقاً للتسلسل الرئاسى . فالمعلومات تتدفق إلى أعلى طبقاً للتسلسل الرئاسى ، والتعليمات تتدفق إلى أسفل طبقاً للتسلسل نفسه . . وأى خلل فى طريقة تدفق المعلومات أو التعليمات يؤخذ على أنه تصدع فى كيان التنظيم .

إن المدير ع + يركز دائماً على الاستخدام الحكيم للسلطة — بالمفهوم الموضح هنا — على اعتبار أنها العمود الفقرى لتحقيق النتائج . ولذلك فان أهم شىء يخشاه المدير ع + هو أن يفقد هذه السلطة .

نوع العلاقات :

إن المدير ع + — بمفهومه السابق للسلطة — لا بد وأن ينظر إلى أى علاقة سليمة على أنها علاقة شخص صاحب سلطة يأمر وشخص يطيع . فهى

علاقة رئاسية بالتعريف : أى علاقة بين رئيس ومرءوس يحكمها فرق فى مستوى السلطة . إنه يرى أن هذا النوع من العلاقة – فى ضوء افتراضاته الأساسية عن طبيعة البشر – كفيل بتحقيق النتائج . ولذلك فهو لا يحب العلاقات غير الرسمية التى تنشأ بين الأفراد بعضهم وبعض .بل إن استراتيجية المدير ع + هى فصل المرءوسين عن بعضهم على أساس أن ذلك يقلل من التفاعل الاجتماعى الذى يعتبره مضيعة للوقت وغير مفيد .

إن المدير ع + يشعر أن العلاقات المختلفة داخل التنظيم والتى لا تمر من خلال التنظيم الرئاسى علاقات لا يصح أن توجد حتى ولو كانت هذه العلاقات من أجل العمل . قد يسمح لنفسه بهذا التخطى بالنسبة للمستويات الأقل على أساس أن ذلك أسرع ولكن ويل لمن يتخطاه هو . إن ذلك معناه أن الشخص الآخر لا يحترمه وعادة ما نسمع العبارة : « هو أنا طرطور » «تتصل بالرئيس دون علمى » . إنه لا يؤمن بالعلاقات « الشخصية». إن مفهومه للعلاقات « الرئاسية » scalar فقط . إنه يعتقد أن هذا النوع من العلاقات الشخصية لا يحقق الترابط بين المرؤوسين ويؤدى إلى ضياع المسئولية والسلطة . إن مفهوم التنظيم باحكام هو مفهوم التنظيم الرئاسى حيث تمر المعلومات والتعليمات من خلاله .

إن مفهوم المدير ع + يصبح واضحاً أيضاً إذا شاهدناه فى اجتماع مع مرؤوسيه .

إن المدير ع + ينظر إلى الاجتماعات على أنها وسيلة للحصول على المعلومات اللازمة له لاتخاذ القرارات . إنه يعتقد أن صناعة القرارات هى مسئوليته ولذلك فانه فى الاجتماعات لا يجعل المناقشات تدور بين الأعضاء . إنه يتصرف على أساس أنه هو محور الحديث وأن وجهات النظر يجب أن

تكون من خلاله . إن التعليات تأتى منه إلى المرءوس وتأتى المعلومات من المرءوسين إليه . إذ، يتكلم مع المرءوسين فى الاجتماعات كل على حدة لأن فتح المناقشة بين الأشخاص بعضهم وبعض يشكل تصدعاً لسلطته التى يخشى أن يفقدها .

إن المدير ع+ يؤمن بأن أحسن لجنة هى اللجنة المكونة من ثلاثة أحدهما غائب والثانى فى أجازة بمعنى أن أحسن لجنة هى اللجنة المكونة من شخص واحد . على أساس أن الناس يعملون بمفردهم أفضل وأن الاحتكاك بين الأفراد قد يسبب ضياعاً للوقت لا مبرر منه .

ولو وافق المدير ع+ على عمل مجلة للعاملين فانها غالباً ما تعطى اهتماماً أكبر بأخبار عن الإنتاج وعن الإنتاجية وعن البطولات الإنتاجية وعن المكافآت المادية لأكبر رقم إنتاجى . . إلخ .

طريقة التحفيز :

ينظر المدير ع+ إلى الإنسان الفرد على أنه شخص كسلان وأنه من الضرورى تحفيزه . وأن الأسلوب المفضل للتحفيز هو إعطاء المكافآت المادية أو الترقيات فى مناصب أعلى ولا يؤمن بأن أساليب التحفيز الأخرى فعالة . إنه يقول دائماً : « إن الكلمات الطيبة لا تنفع الناس فى شراء لحم من الجزار » . إن مفهومه للتحفيز **Motivation** مستمد من نظرته إلى الإنسان على أنه كائن بيولوجى يتصارع من أجل البقاء وأن إشباع الحاجات الفسيولوجية لمعظم الناس هى أهم الحاجات على الإطلاق .

وفى الوقت الذى يعتمد فيه على المكافآت المادية كطريقة جيدة لتحفيز الأفراد فانه يعتقد أيضاً أن الجزاء المادى هو الحافز السلبى الفعال لوقف

الأفراد من القيام بأعمال يجب ألا يقوموا بها . إنه لا يتورع عن فصل الأفراد – إذا أمكنه ذلك – من مناصبهم ليكونوا عبرة للآخرين .

إن المدير ع ينسى أن يعامل مرءوسيه وكأنهم كائنات حية لهم «هيراركية» حاجات تختلف باختلاف الأشخاص وتختلف باختلاف الزمن للفرد الواحد .

معالجة الأخطاء :

إن طريقة المدير ع+ فى الرقابة هى طريقة محكمة مبنية على معايير محددة فى أوقات محددة وبحيث يتم « توقيع الجزاء على المخطىء وحالا » .

إن الخطأ فى نظر المدير ع+ خطأ متعمد وبالتالى فمن الضرورى معاقبة الشخص المخطىء لكى يكون عبرة للآخرين . إن ذلك ناتج بطبيعة الحال من افتراضاته الأساسية عن طبيعة الإنسان . فمعظم الناس كسالى على قدر قليل من المسئولية وبالتالى يجب محاسبتهم على الأخطاء التى يقعون فيها . إنه لا يعرف معنى التغاضى عن الأخطاء أو إيجاد مبررات للمخطئين . إنه لا يعرف كثيراً أنه من الممكن له أن يدرس أسباب الأخطاء ويتخذ إجراءات وقائية لكى لا تتكرر لمنع تلك الأخطاء مستقبلا .

إن المدير ع+ يجد أن « التفتيش المفاجىء » أفضل أنواع المتابعة . . . أفضل من التقارير الشفوية أو التقارير المكتوبة الدورية وغير الدورية . . . إنه يعتقد أن بزيارته المفاجئة سيسأل أسئلة يعرف من خلال الإجابة الاختناقات التى يعانون منها على الطبيعة . إنه يجعل الناس – بهذه الطريقة – متيقظين . . فبدون التفتيش المفاجىء سيصبحون – هو يقول – كسالى غير مبالين . ولكنه لا يدرى بالطبع أن هذه الطريقة تساعد على قطع خيوط الاتصال عما يحدث .

إن طريقته فى معالجة الأخطاء هى العقاب . ويقال عنه « إنه لا يرحم أبوه » تعبيراً عن الصرامة فى وحدة المعاملة . إنه لا يعفو عن مخطىء لأن ذلك فى نظره ضعف ، ولا يأخذ فى الاعتبار أى ضعف إنسانى . إن نظرته للأمور تستمد من عدم الانصياع لسلطته .

معالجة الصراعات :

يظهر الصراع conflict بين الأشخاص فى أشكال متعددة : خلاف أو جدل غير منطقى أو عراك ظاهر . إن الصراع دليل على وجود قلق عاطفى واضطرابات بين الأشخاص والمجموعات . ولا يدخل فى مفهوم الصراع هنا الاختلاف فى وجهات النظر الناتج عن حقائق أو عن الحاجة إلى حكم معقد فى أمر ما وهو ما يمكن أن يختفى باعادة النظر فى الموضوعات . إن المقصود بالصراع هنا هو العلاقة التنافسية المباشرة بين الأفراد والمجموعات فى المنظمة . . العلاقة التنافسية الشخصية وليست العلاقة المتعلقة بالعمل ذاته[1].

ولما كانت السلطة عند المدير هى العمود الفقرى لتحقيق نتائج من خلال أشخاص فانه لا يسمح بوجود صراع . إن الرفض أو المعارضة من الآخرين يظهر بوضوح — سواء فى المناقشة أو فى اللجان — مرفوض . هو الشخص الوحيد الذى له حق الرفض أو الاعتراض . فى ظل فهمه لسلطته على أنها طاعة المرءوسين له فان أى اعتراض على أمر أصدره أو فكرة قالها معناه عدم الولاء ، والويل لمن يعترض . إنه يؤمن « بمن لم يكن معنا فهو علينا »

وبالمثل فاذا نشأ صراع بين اثنين فانه يعالج هذا الصراع بحزم مع المعنيين . إن الصراع بين اثنين تحت رئاسة المدير ع+ — حتى على طريقة تنفيذ العمل — يعنى أن الناس غير « عاقلين ». إن الصراع معناه — أن الأشخاص

---

(١) Blake and Mouton, p. 29.

إنفعاليون ويجب عدم السماح بالانفعالية فى العمل . إنه يرى أن الرجل العاقل هو الذى لا ينشىء ولا يخلق ولا يدخل فى صراع . وإذا كان من الممكن أحياناً للمدير ع + أن يقمع الصراع فان مصدر الصراع غالباً ما يبقى لأنه لا يتعامل مع أسباب الصراع . والنتيجة أن يظهر الصراع فى حالات أخرى كثيرة بأشكال أخرى .

وإذا تم الضغط على المدير ع + من أعلى بتصرف معين يعرف أنه سيؤدى إلى خلق صراع فى ضوء تجربته فانه نادراً ما يدرك أهمية الصراع . إنه لا يشعر بمسئوليته بأن يطلب من رئيسه إعادة النظر فى القرار فى ضوء « الدخان » الذى يشعر به . بدلا من ذلك فانه غالباً ما ينفذ التعليمات قائلا : « لتغرق المراكب حيث تغرق » .

وبطريقة أخرى فان طريقة المدير ع + فى معالجة الصراع هى «تطابقه» مع السلطة . فالصراع يجب أن يقع فى الاتجاه الذى تريده السلطة . فالسلطة هى العمود الفقرى لإلغاء الاضطرابات فى العملية الإنتاجية . وعلى ذلك فمن المتوقع فصل عدد كبير من وظائفهم إذا كان البديل هو أن يتأثر الإنتاج ، بصرف النظر عما يسببه ذلك من امتعاض لدى باقى أفراد المنظمة ، أو نحو إحساس المنظمة بمسئولية إنسانية لأشخاص خدموا المنظمة ٢٠ أو ٢٥ سنة . إنه يعتبر أن مساعدة هؤلاء فى الحصول على وظائف أخرى نوع من الضعف لا يجب أن يحدث .

إن الطريقة التى يتبعها المدير ع + فى معالجة الصراع إذا فشل فى فصل الموظف الذى يرى فصله بسبب الصراع عادة ما تكون إعادة تنظيم العمل بحيث يتم إجبار الشخص على قبول الوظيفة الجديدة . ففى إعادة التنظيم يمكن أن يعلن عن منصب على أنه غير مطلوب ، ولما كان من غير الممكن فصل

الشخص لوجود لوائح تمنع ذلك فان الطريقة هنا هى أن تعرض الوظيفة الجديدة على هذا الشخص ليقبلها أو . . . وغالباً ما يضطر للاستقالة . إن هذا الأسلوب معروف فى الحياة العملية .

إن تركيز المدير ع + على خلق منافسة بين المرءوسين فى تحقيق نتائج يخلق جواً من : « هذا فاز ، هذا خسر » .

إن كل شخص وكل إدارة تحاول أن تثبت نفسها بمستوى الإنتاج إن هذا النوع من المنافسة (أثبت نفسك أو تلاشى) غالباً ما تخرج عن حدود العمل وتؤدى إلى نوع من المناورات السياسية رغماً عنه . ولما كان المدير ع+ يتمتع باتجاه « لنرى الرجل من الصبى » « أو إذا كنت رجل افعل كذا » فان النتيجة النهائية قد لا تكون فى صالح المنظمة والنتيجة خلق وتدعيم صراعات جديدة .

وعندما ينشأ صراع بين المدير ورئيسه أو المدير وزملائه فان المدير ع+ ينهى الصراع باثبات أنه على صواب وأن الآخرين على خطأ . إنه يقول لنفسه وللآخرين « أنا الملاك وهم الشياطين » . إنه يحاول دائماً أن يثبت أنه على صواب وأن الآخرين على خطأ . إنه يسعى دائماً إلى توضيح الضعف فى الآخرين وفى وجهات نظرهم .

إن الهدف هنا – فى هذا الصراع مع الزملاء فى نفس المستوى – ليس مجرد كسب القضية ولكنه غالباً ما يكون محاولة أن « يجعل الآخرين يركعون على أرجلهم » على حد التعبير . إن الهدف دائماً للمدير ع+ هو تحقيق نتيجة بصرف النظر عما يحدث للشخص الآخر . فتدهور الروح المعنوية للشخص الآخر أو شعوره بالمذلة والمهانة وبالتالى بانخفاض كفاءته وفاعليته فى المنظمة مسألة ليس لها قيمة عند المدير ع+ . إن رد فعله هنا « أن الشخص الآخر يستحق ما حدث له » .

وإذا كان الصراع بين المدير ورئيسه فان منطق أنا الملاك وهم الشياطين منطق وارد أيضاً ولكنه يأخذ شكلا آخر ناتجاً من انخفاض مستوى المدير بالنسبة لرئيسه . فى هذه الحالة يحاول المدير ع+ أن يجمع آخرين معه فى نفس « المعسكر » من أجل إثبات أنه على حق وهو لا يدرى أنه بهذا الإجراء فانه يوسع نطاق الصراع .

إن معالجة الصراع تتم بطريقة « هذا شخص منتصر وهذا شخص انهزم » إن منطق معالجة الصراع هو منطق واحد ينتصر وآخر ينهزم . وطبيعى أن هذه النتيجة لا يمكن أن تحقق التعاون أو تدعمه بين المرؤوسين وبعضهم البعض أو بين المرؤوسين والرؤساء .

إن استخدام طريقة قمع الصراع بهذا الشكل فى صورة « انتصاروهزيمة» تؤدى إلى ظهور سلسلة جديدة من الصراعات التي تدعمها صراعات جديدة أو « انعزالات » كثيرة تدعمها انعزالات أخرى « سلبية » ومركب من الصراعات والانعزالات الجديدة .

الابتكار :

إن الابتكار – أى خلق حلول جديدة – لمشكلات موجودة غالباً لا يترعرع فى ظل نمط المدير ع+ . إن برامج العمل التفصيلية والسياسات والإجراءات الدقيقة . . كلها تهدف إلى تخفيض الجزء الفكرى عند المنفذين. وبالتالى فليس من المتوقع منهم أن يفكروا ويقترحوا ، بل إن المقبول منهم هو أن ينفذوا . وإن فكروا فليس المطلوب أن يفكروا فيما يحقق إسهاماً للمنظمة ككل .

وإذا تم توصيل اقتراحات إلى المدير من أسفل فانه غالباً ما يحكم عليها

بسرعة بأنها لن تنفع أو يحكم عليها باستهزاء . فبدلا من أخذ اتجاه تجريبي فان المدير ع+ يقول : « لن تندفع » . إن ذلك غالباً ما يخلق نوعاً من الهروب واللامبالاة عند الأفراد . إنهم سيقولون لأنفسهم : « لا فائدة من الاقتراحات » .

فاذا تم « دفن » اقتراحات الأفراد الابتكارية فانه ربما يسعى الأفراد إلى نوع عكسى من الابتكار . . ابتكار ضد المنظمة ذاتها وضد رئيسها حيث تظهر طرق جديدة مبتكرة للتخريب . . . طرق جديدة مبتكرة للتهرب من العمل . . . طرق جديدة مبتكرة للسرقة . . وللتكاسل .

وفى محاولة مواجهة هذه الابتكارات العكسية فان الحلقة المفرغة تبدأ حيث تظهر ابتكارات عكسية جديدة ، فاذا شمل هذا النمط الجديد من الابتكار مستويات كثيرة أو أفراداً كثيرين فلنا أن نتوقع شللا جزئياً أو كلياً للنظمة .

تقييم الناس : اختيارهم وتدريبهم :

إن المدير ع+ يقيم الناس كما يقيم نفسه : بالإنتاج . إنه يتحدى نفسه ويتحدى الناس بما يحققه . إنه يؤمن بالمثل « إثبت إنك راجل » أو على حد التعبير « عوم أو إغرق » Swim or sink إن المدير ع+ يختار الأشخاص الذين حققوا معدلات إنتاج معروفة أو على أساس أن عنده المقومات اللازمة لتحقيق الإنتاج . إنه يقول إن فلاناً أخذ شركة خاسرة وحولها إلى شركة رابحة فى ظرف سنتين . إنه يؤمن أن اختيار الناس على هذا الأساس هو المنطلق الوحيد للنجاح فهو يتبع المثل القائل « إنك لا تستطيع أن تغزل برجل حمار » .(١)

(١) إن المثل الأمريكى هنا :
You can't make a silk purse out of a sow's ear. *Blake and Mouton*, p. 40.

إنه يوافق على إرسال مرءوسيه فى برامج لأساليب « علمية » فى الإدارة : فى التخطيط والمتابعة ، وإجراءات العمل ، الرقابة . . . إلخ . إنه يشجع مرءوسيه على التزود بالجديد فى إدارة العمل لتحقيق الكفاءة عن طريق التخطيط المحكم والرقابة المحكمة والتنظيم المحكم والإشراف المحكم . إنه لا يؤمن كثيراً بالتدريب على العلاقات الإنسانية أو التدريب فى السلوك التنظيمى . . إنه يعتبر ذلك نوعاً من الضعف أو من ضياع الوقت على أحسن تقدير .

الصفات الشخصية :

إن أى نمط إدارى معين بما يحويه من اتجاهات فكرية وسلوكية يعكس مجموعة من الصفات الشخصية الأساسية التى يتحلى بها شخص ما .

إن مفتاح فهم المدير — الذى يعمل فى ظل النمط ع+ — يأتى من دافعه الذاتى نحو إثبات نفسه من خلال الأداء الذى يحققه . إن إحساسه هذا مستمد من أنه قوى فى ذاته ، يستمد توجيهه من ذاته (وليس من الغير) . إن آراء الآخرين التى ربما تتطلب تغييراً فى طريقة تصرفه غالباً ما ترفض . . إنه موجه ذاتياً Directed-from-within . . . إنه يتضايق من النقد وليس عنده مانع من رفض الآخرين الذين لا يتفقون معه ولا يسبب ذلك إزعاجاً له[1] .

إن المدير ع+ يضع قيمة عالية على اتخاذ القرارات التى « لا يرجع » فيها . إنه يقوم بالتصرف على طريقته لأن « طريقته هى كذلك » . إن له معتقدات قوية وهو مستعد دائماً أن يدافع عنها حتى يقبلها الآخرون ، حتى فى الوقت الذى يحاول الآخرون فيه أن يدافعوا عن وجهة نظرهم . وحتى فى

(١) *Blake and Mouton*, p. 41 ff.

الوقت الذى تقدم إليه حقائق ، فانه يحاول استخدام هذه الحقائق لإثبات أنه صواب بدلا من أن يكيف نفسه نحو هذه الحقائق الجديدة . إن هذه المعتقدات القوية تجعله يبادىء بالنشاط ويأخذ الكرة ويجرى بها فى اتجاهه هو . إنه شخص موجه ذاتياً .

إنه مثل لاعب الكرة يعتبر مهاجماً طالما كانت الكرة معه . وعليه نستطيع أن نقول إن المدير ع+ له طبيعة هجومية .

إن اهتمام هذا الشخص باثبات نفسه بمستوى الأداء يجعله يحاول أن يثبت ذلك دائماً حتى ولو تطلب التضحية بشعور الآخرين . إنه يفخر بأنه شخص «جاد» أكثر من فخره بأنه شخص « طيب » . إنه ينظر الى «الطيبة» على أنها ضعف أو أنها الضعف بعينه إذا كان البديل هو التضحية بالنتائج .

فى الصراع لا يهرب المدير ع+ بعيداً ولكنه يجد سعادة فى العراك . ويهدف فى هذا العراك أن يكسب الجولة . إنه لا يسمح بأن يخطئه التابعون له فهذا عيب « وقلة أدب » . إن مفهومه عن نفسه هو أن يأمر وأن الباقى يجب أن يطيع . وعدم الطاعة معناه « قلة أدب » . . المقصود بالطاعة طاعته « هو » .

وحتى دعابات المدير ع+ دعابات ثقيلة غالباً ما تجرح شعور الآخرين .. دون أن يدرى . و ربما يدرى ولكنه لا يبالى . إن دعابة من دعابات المدير ع+ مثل : « أنا قلت لك مافيش فايدة فيك !! » إنه يظهر فى دعاباته دائماً وكأنه — مثل المثل القائل — « جاء يكحلها عماها » .

الطفولة :

لقد أثبتت الدراسات السيكلوجية أن التوجيه الذاتى للمدير ع + وعقله الشديد وسلوكه القوى يمكن إرجاعه إلى أيام الطفولة[١] التى عاشها ذلك المدير . فمن المتوقع أن يطلب أى والدين من ابنهما حسن السلوك . ولكن طلب حسن السلوك هذا لا يكون نتيجة « اعتبار أبوى » عما هو فى مصلحة الطفل ومستقبله ، ولكنه يكون نتيجة قلق واضطراب داخل الوالدين ذاتهما نحو تحقيق شىء ما والعمل الجاد . فى ظل هذه الظروف فان الطفل يسعى للحصول على حب والديه ولكنه غالباً ما يفتقده . إنه يجد أن العقاب هو النتيجة المتوقعة للكسل ولسوء السلوك . إن الطفل قد يفشل فى الحصول على حب والديه ، ولكنه يتجنب العقاب بالطاعة وبالعمل وتحقيق شىء ما . إن هذا الطفل – كنتيجة طبيعية – يصبح مهتماً بأن يكون مشغولا من أجل أن يتجنب الوقت الضائع ومن أجل أن يسيطر على نفسه وعلى الظروف التى يعيشها .

إن المدير ع + قد يعتقد أن هدف « إثبات ذاته من خلال العمل الجاد » هو شىء خاص به هو ولكن فى الحقيقة أنه أخذ ذلك عن أبويه أو الظروف التى عاشها . إنه يصبح « نسخة بالكربون » من أولئك الذين يدفعونه لإثبات ذاتهم بالنتائج التى يحققونها حتى ولو كان ذلك على حساب الآخرين . إن قوته فى الفوز والنجاح تصبح اختباراً لقدرته . وبالتالى فان نقد المرءوسين له إشارة لضعفه .

---

(١) من أمثلة هذه الدراسات تلك التى قام بها « دافيد مككليلاند » David McClelland وزملاؤه فى دراستهم المعروفة بـ NACH وهى اختصار « الحاجات إلى تحقيق نتائج » Needs for Achievement فى كتابهم *The Achievement Motive*

وقد يلاحظ البعض أن كثيراً من الآباء يطلبون من أولادهم حسن السلوك وأداء العمل ولكن لا يتمتع أبناؤهم بالنمط ع + . إن السبب لا يكمن فيما يطلبه الوالدان ولكن فى الطريقة التى يطلبان بها .

ولنا أن نتوقع أنه عندما يكبر الطفل سيتخلص من هذا الضغط . الذى فرضه عليه والداه ولكننا نلاحظ أن اتجاهات والديه قد عاشت معه حتى كبر . وبالرغم من أن الطفل قد يشعر بهذا الضغط عليه إلا أنه يستمر فى أن يثبت لنفسه أنه قوى . . أنه سيصل لما يريد . ومن هنا يأتى التوجيه الذاتى عندما يصل إلى سن البلوغ . إنه يشعر أنه لا بد أن يستخدم عقله ليتخذ قراراً صواباً وعندما يكتشف أن الموقف لا يتلاءم مع « اتجاهه » فانه يغير الموقف بحيث يكون هذا الموقف ملائماً لاتجاهه بدلاً من أن يقوم بدراسة الموقف أو تغيير اتجاهه ليلائم الموقف .

متى يكون المدير ع + فعالا ؟

إن الافتراض الأساسى وراء هذا السؤال هو أن المدير – الذى يعمل – فى ظل النمط ع + قد يكون فعالا وقد يكون غير فعال .

ونحن نختلف فى هـذا اختلافاً أساسياً مع بليك وموتون Blake and Mouton « فمن رأيهما أن المدير ١و٩ وهو يقابل المدير ع+ مدير غير فعال لأنه يسبب هاربين ويخلق نوعاً من الحرب ويشجع على ظهور وتقوية النقابات » .

وقبل الإجابة على السؤال المطروح يجدر بنا تعريف المقصود « بالفاعلية »

معنى الفعالية : Effectiveness

إذا كان النمط style هو « مجموعة » سلوك يتميز بتكراره فهو بالتالى يعبر عن « تهيئة فكرية وسيكلوجية » معينة قد تحقق النتائج المتوقعة

من منصب المدير وقد لا تحققه . فاذا تحققت النتائج المتوقعة من المنصب قيل إن المدير فعال Effective وإذا لم تتحقق النتائج المتوقعة من المنصب قيل إن المدير غير فعال Ineffective

فاذا كانت النتائج المتوقعة من منصب معين هى تحقيق كمية إنتاج كذا بدرجة إنتاجية كذا بدرجة جودة كذا فى الوقت كذا بتحفظات كيت وكيت وحقق المدير هذه النتائج (المتوقعة من منصبه) قيل إن هذا المدير فعال وإن لم يحققها فهو مدير غير فعال .

إن الفعالية Effectiveness هى تحقيق النتائج التى وجد من أجلها المنصب وهى بالتعريف فاعلية إدارية Managerial Effectiveness وليست فاعلية شخصية » (أى متعلقة بأشياء شخصية يرغبها شخصها) . إنها فاعليته كمدير فى المنظمة ككل . . . كجزء من كل . ولا يمكن الحكم على فاعلية الجزء إلا من خلال الفاعلية الكلية . ففاعلية جزء من جهاز تكييف يتم الحكم عليه بالنتيجة التى يحققها الجزء لتحقيق النتيجة الكلية : التبريد أو التسخين بدرجة معينة . وبالمثل فان أى مدير لا يعمل فى فراغ فهو يعمل فى منظمة وله رئيس (من منا ليس له رئيس) وله زملاء وله مرءوسون ويعمل طبقاً لطريقة عمل معينة بمتطلبات معينة تمليها طبيعة منصبه . وعلى ذلك يمكن القول بأن المدير يعمل فى موقف يتكون من خمسة عناصر .

معنى «الموقف»[1] :

إن الموقف Situation الذى يجد فيه المدير نفسه مكون من الخمسة عناصر الآتية[2] :

١ — متطلبات العمل (الطريقة الواجب أن يتم العمل بها) .

٢ — المرءوسون .

٣ — الزملاء .

٤ — الرؤساء .

٥— المنظمة : المناخ العام السائد فى المنظمة .

وفيما يلى شكل يبين المدير بين عناصر الموقف .

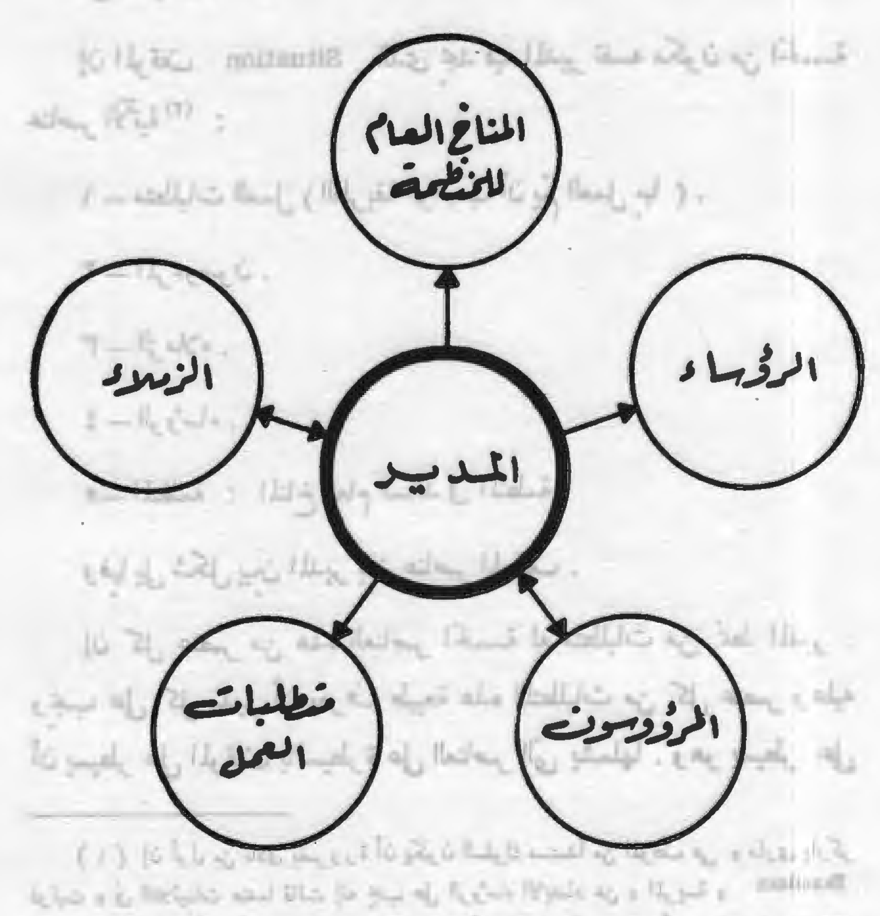
إن كل عنصر من هذه العناصر الخمسة له متطلبات من نمط المدير . ويجب على كل مدير أن يعرف طبيعة هذه المتطلبات من كل عنصر وعليه أن يسيطر على الموقف بالسيطرة على العناصر التى يشملها . وهو يسيطر على

---

(١) إن أول من نادى بضرورة أن يكون السلوك مستمداً من الموقف هى « مارى باركر فوليت » فى الثلاثينات عندما قالت إنه يجب على الرؤساء الابتعاد عن « المريسة » Bossism وإصدار الأمر على أنهم أصحاب السلطة ولكن يجب أن يكون الأمر صادراً من مقتضيات الموقف ومتطلباته . وقد أطلقت على ذلك مفهومها المشهور :

قانون الموقف The Law of the Situation والذى أخذ عناية الباحثين بعد ذلك التوسع راجع المؤلف : الإدارة طبعة ١٩٧٦ .

(٢) ليس هناك اتفاق تام حول عناصر الموقف . يقول « فيدلر » Fiedler فى « نموذج القيادة الموقفية» Leadership Contingency Model إن عناصر الموقف ثلاثة (١) علاقة المدير بتابعية (٢) سلطة المدير والقوة التى يعطيها منصبه (٣) متطلبات العمل (محدد — ابتكارى) . يتفق معنا فى الرأى « وليام ريدن » Reddin و « بول هيرس » و « كينيث بلانكارد » Hersey and Blanchard



تفاعل العناصر في "موقف" إداري

الموقف بابقائه كما هو أو بتغييره فى الاتجاه الذى يحقق النتائج .. فاذا فشل فى السيطرة على الموقف بابقائه كما هو أو بالتأثير فى أحد عناصره (أو فيه كلية) فانه يجب أن يسيطر على نفسه ويغير من نمطه طبقاً لمقتضيات الموقف .

إن المدير ع $^{+}$ يكون فعالا أو غير فعال على حسب قدرته على تكييف – أو التكيف مع – عناصر الموقف الآتية :

١ – متطلبات العمل :

يكون المدير ع $^{+}$ فعالا – بالنسبة لمتطلبات العمل – فى الموقف الذى يكون فيه هذا المدير :

(ا) أكثر من مرءوسيه فهماً بالنسبة لنوعية العمل وطريقة أدائه .

(ب) كما يكون فعالا فى المواقف التى تحدث فيها مفاجئات تتطلب حسما سريعاً من سلطة عليا (هو) .

(حـ) فى الموقف الذى يتطلب فيه العمل جهداً جسمانياً .

(د) فى الموقف الذى يتطلب إعطاء توجيهات مباشرة متكررة عن طريقة أداء العمل .

(هـ) فى الموقف الذى يمكن فيه قياس نتائج العمل بشكل ملموس وتظهر هنا إمكانية تقييم تدخل المدير فى اتخاذ الإجراءات العلاجية .

٢ – توقعات الرئيس :

إن توقعات الرئيس لها أثر كبير على فاعلية المدير .

فاذا كانت توقعات الرئيس عن سلوك المدير مماثلة عن نمط المدير ع $^{+}$ فان المدير سيكون فعالا هنا – إلا إذا أمكن للمدير التأثير فى توقعات رئيسه

لتتمشى فى اتجاهه — فاذا كان الرئيس مرناً فى توقعاته طالما أن الأهداف ستتحقق فان المدير يستطيع هنا أن يحدث تأثيراً فى اتجاهات رئيسه . أما إذا كان الرئيس جامداً فى وجهة نظره — لفرق كبير بين خبرة الرئيس والمرءوس أو لفرق كبير بين سن الرئيس والمرءوس . . إلخ . — فان توقعات الرئيس هنا سيكون لها تأثير على سلوك المدير .

٣ — توقعات الزملاء :

إن توقعات الزملاء تؤثر كثيراً على نمط سلوك المدير إذا كان فى طبيعة عمله يتعامل معهم كثيراً أو يعتمد لإنجاز عمله كثيراً على زملائه . فاذا كانت طبيعة عمله تحتاج إلى الاعتماد على الآخرين مثل اعتماد مدير إنتاج على مدير الميزانية بالنسبة للمخصصات فان هذا العنصر يصبح له اعتبار قوى .

٤ — توقعات المرءوسين :

إن توقعات المرءوسين تؤثر على نمط المدير فاذا كان المرءوسون يتوقعون من رئيسهم نمطاً ن+ فى حين أن نمطه هو ع+ فان ذلك يقلل من فاعليته إلا بالطبع إذا استطاع إحداث تغيير فى توقعاتهم . . . على فترة بعيدة نسبياً . إن هذه المشكلة تظهر بوضوح عندما يأتى مدير مصنع جديد نمط ع+ ليحل محل مدير المصنع السابق ن+ . فالمرءوسون فى ظل المدير القديم كانوا يتوقعون دائماً نوعاً من الحب والفهم والعلاقات الودية ، ولذلك فهم يتوقعون من المدير الجديد ما اعتادوا عليه. إنهم سيجدون موقفاً مغايراً وبالتالى فان توقعات المرءوسين تصبح لها أهمية فى الموقف بالنسبة للمدير الجديد ع+ .

٥ ـ المناخ العام السائد فى المنظمة :

إن المدير ع + مثله مثل أى نمط آخر يجب أن يكون حساساً للمناخ العام السائد فى المنظمة . . . حساساً لتلك القيم المسيطرة على الناس ككل فى المنظمة ولا يمكن معرفة المناخ العام السائد فى المنظمة بالنظر إلى الخرائط التنظيمية أو بطاقات التوصيف أو بالاستماع إلى بعض الإشاعات ولكنها دراسة متأنية عن كيفية تفاعل نمط الرئيس الأعلى للمنظمة السابق والحالى ونمط المديرين المسيطرين وطبيعة عمل المنظمة ذاتها .

إن المدير ع + يتأثر كثيراً بالمناخ العام السائد . فالمدير ع + يكون فعالا فى منظمة تهتم بالنتائج أكثر من اهتمامها بالأشخاص . فالمدير ع + يكون فعالا فى الوحدات المقاتلة بالجيش حيث النصر له أولوية أولى على معاملة الأفراد كما ثبت من دراسات تمت فى هذا المجال عن طريق إعطاء اختبار تشخيص للنمط القيادى . لقد اتضح أن المديرين الفعالين فى وحدات الجيش هم الذين يحتفظون بمسافات سيكلوجية أكثر من المعتادة بينهم وبين مرءوسيهم [١] . إن فلسفة الجيش أو المناخ السائد لدى الجيش الناهض لأكبر مثل يوضح معنى المناخ السائد .

إن بعض المنظمات تشجع على استخدام النمط ع + وبعض المنظمات تشجع على استخدام النمط ن + . إن التركيز فى تلك المنظمات على « المسافات السيكلوجية » بين الرؤساء والمرؤوسين ، على القواعد : على هيكل التسلسل الرئاسى . . . يختلف من منظمة إلى أخرى .

Hutchins, E. and Fiedler : "Task Oriented and Quasi-therapeutic Role Functions of the Leader in Small Military Groups", Sociometry vol. 23, pp. 393-406. 1960.

وطبيعى أن نتوقع أن المناخ السائد فى المنظمة لا بد وأن يتأثر بالمناخ السائد فى المجتمع ككل ، فاذا كان المناخ السائد فى المنظمة يركز على «الطيبة» و « العلاقات الودية » أكثر من التركيز على « النتائج » أو المهام فان المدير ع+ سيجد نفسه هنا فى موقف سيؤثر فى سلوكه كثيراً .

فاعلية النمط ع+ بالنظر للعناصر الإنسانية والمناخ العام المنظمة :

إن النمط ع+ يكون فعالا — بالنسبة للعناصر الإنسانية (المرؤوسين والرؤساء والزملاء) وبالنسبة للمناخ العام السائد — إذا كانت التوقعات الآتية موجودة أو أمكنه إيجادها وذلك عند المرءوسين والرؤساء والزملاء والمنظمة ككل :

(ا) توقعات كبيرة عن ضرورة تخطيط تفصيلى للعمل وتوقعات كبيرة عن إعادة تنظيمه بشكل دورى .

(ب) توقعات كبيرة عن ضرورة خلق أو إنشاء مهام جديدة صادرة من أعلى .

(ح) توقعات كبيرة عن التوجيه المطلوب من أعلى للآخرين فى تنفيذهم للأعمال .

(د) توقعات كبيرة عن أهمية النتائج إذا ما قورنت بالعلاقات الودية بين الناس .

(ه) توقعات كبيرة عن أهمية وإمكانية قياس النتائج المادية بشكل ملموس .

المديرع+ ونضوج التابعين :

إن المدير ع + يكون فعالا عندما يكون التابعون غير ناضجين Immature إن التابع غير الناضج – نسبياً – هو الذى يتصف – على حد تعبير «أرجيرس» Argyris بخمس صفات : (١) الاعتماد «(٢) السلبية (٣) الجمود فى التصرف (طرق محددة للسلوك) (٤) يهتم بنفسه (٥) اهتمام بالأجل القصير . فعندما ينضج الشخص بمرور الزمن فانه ينتقل (نسبياً) من حالة الاعتماد على الغير إلى حالة الاستقلال – من حالة السلبية إلى حالة الإيجابية من الطرق المحددة للسلوك إلى الطرق المتعددة من الاهتمام بالذات إلى الاهتمام بالغير – من الاهتمام بالأجل القصير إلى الاهتمام بالأجل الطويل [٢] . .

تعال معنا ندرس كيف يجب أن يعامل الأب ع + [٣] ابنه على مر الزمن . فى حالة الطفل فان سلوك الوالد السليم هو أن يعطى كثيراً من الإرشادات والتوجيهات والتحديدات عن كيفية أداء مختلف الأعمال وعندما يبدأ الطفل فى النضوج فان السلوك الملائم للوالد هو تخفيف التحديد الدقيق للأعمال وترك الولد على مسئوليته . . إلى أن يصبح المطلوب من الأب هو توفير علاقات ودية مع ابنه . . إننا نسمع المثل : (إن كبر ابنك اجعله أخاً) . لقد أثبتت التجارب أن توفير علاقات ودية كثيرة قبل النضوج للطفل غالباً ما يأخذها الطفل على أنها ضعف .

لنر الآن ماذا تمكن أن يحدث بين أب ع + وابنه فى مراحل النمو المختلفة . إن مثل هذا الأب يقول : « طالما أنك تعيش فى هذا المنزل فيجب

Argyris, Integrating the Individual and the Organization.

(٢) وبالرغم من أن النضوج يتم بمرور الزمن إلا أن العمر الزمنى ليس مرتبطاً تماماً بالنضوج فى هذه النظرية . . . إن الاهتمام هنا هو « العمر السيكلوجى » .

(٣) الأب الذى يعطى اهتماماً عالياً بطريقة العمل أكثر من اهتمامه بالعلاقات الودية مع ابنه .

عليك أن تعود للمنزل قبل الساعة كذا وأن تنفيذ التعليمات التى أضعها ؛ إننا يمكن أن نتنبأ بأحد أمرين : الأول أن يحزم الطفل (الولد) حقائبه ويترك المنزل فى أقرب فرصة ، والأمر الثانى — إذا لم يحدث الأمر الأول — هو أن يستسلم الولد لسلطة أبيه ويصبح سلبياً ، يصبح معتمداً على الغير طوال حياته ، يحتاج دائماً لشخص يقول له ماذا يفعل وكيف يفعله ومتى ؟

وعلى ذلك فان النمط ع + ملائم لتابعين غير ناضجين نسبياً . فاذا تم نقل ضابط وحدة قتالية ناجح ع + إلى وحدة بحوث وتطوير إدارى فى الجيش فربما يفشل ، وإذا تم نقل ضابط بوليس فى مطاردة المتهربين — حيث النجاح يتوقف على رد الفعل السريع للأوامر إلى قسم شئون عاملين فى البوليس مثلا فغالباً ما يفشل . . إن الموقف تغير . . مثلما حدث فى أمريكا عندما تم نقل ضباط فى الا West Point لرئاسة مناصب معينة فى أجهزة الإنذار المبكر حيث يعمل رجال علميون على مستوى عال من التعليم والخبرة . . إن نضوج التابعين هذا لم يجعلهم يقبلون أولئك الضباط ع+ .. بل بالفعل إنهم عارضوا ذلك بشدة . لقد قيل إن كل ما يريدونه من رئيسهم هو نوع من العلاقات الودية .

إن أستاذ الجامعة (ع +)[1] لكى يكون فعالا يجب أن يغير سلوكه مع كل من طلبته فى دراسات البكالوريوس وفى الدراسات العليا الماجستير وفى دراسات الدكتوراة . لقد أثبتت بعض الدراسات[2] أن التدريس الفعال للطلاب فى المراحل الأولى الجامعية كان يجنح نحو أساليب محددة كان الأستاذ يلزم الطلبة بها مثل الحضور وعادات المذاكرة فى حين أن التدريس الفعال

(١) الأستاذ الذى يكون اهتمامه بالعمل أكثر من اهتمامه بالعلاقات مع الناس .

K. Blanchard and P. Hersey, "A Leadership Theory for Educational Administrators, "*Education*, Spring 1970.

للطلبة فى المراحل النهائية كان ناتجاً من علاقات أكثر ودية . إن الأستاذ الذى يشرف على طالب دكتوراه يجب ألا يكون سلوكه مثل سلوك أستاذ يشرف على طالب فى السنة الأولى الجامعية .

إن مدير الجامعة (ع +) يكون فعالا فى جامعة أهلية حيث يكون أعضاء مجلس الإدارة معظمهم من أشخاص ليسوا على مستوى الخبرة أو المعرفة بالأمور الجامعية الدقيقة . إن وظيفة مدير الجامعة هنا — على حد تعبير « هنرى وريستون » رئيس جامعة براون — أن يعلم أعضاء مجلس الإدارة الذين ليس لديهم مهارات كبيرة فى التحليل والتقييم .

وبالمثل فان عميد الكلية بنمط ع + يكون أقل ملائمة مع أساتذة ناضجين حيث سيكون الاعتبار الحاكم هو العلاقات الودية والجو المريح للعمل أكثر من كيفية تنفيذ العمل . على أن ذلك قد لا يكون بالضرورة ملائماً طوال العام . فى الأيام الأولى من بداية الدراسة — مثل الأيام الأولى من أى مشروع — يتطلب الأمر وضع نوع من التحديد للأمور . . . من يدرس ماذا ومتى وأين . . . أى النمط المطلوب فى بداية العام الدراسى هو نمط ع +

النمط ع + والمستوى الحضارى فى البلاد :

إن المستوى الحضارى فى البلاد لا بد وأن يؤثر على النمط ع + فيجعله فعالا أو غير فعال . لقد رأينا أن النمط ع + يكون فعالا فى حالة انخفاض المستوى التعليمى وانخفاض مستوى الخبرة للتابعين . فاذا كانت البلاد مازالت فى مراحل التنمية الأولى فانه قد يكون من المقبول منطقياً أن النمط ع + يكون أكثر الأنماط ملائمة فى تلك البلاد حيث نسبة الجهل كبيرة نسبياً ، حيث مستوى المعيشة منخفض نسبياً ، حيث الحاجات الإنسانية لمعظم الناس مازالت على المستوى الفسيولوجى (أكل ...

إلى مستوى الأمان أو تحقيق الذات . . . حيث يحمل التحفيز أساساً مستمداً من الأجر المدفوع والمكافات التشجيعية والرعاية الطبية باعتبارها العوامل التحفيزية الأولية[١] .

إننا نسمع فى كثير من البلدان النامية القول بأن « هذا البلد لا ينفعه إلا مستبد عاقل أو مستبد عادل » ؛ وذلك على أساس أن الناس تخاف ولا تختشى .

إن أغلبية الشعب فى البلاد النامية غالباً ما تعانى من الفقر والجهل والمرض بدرجات متفاوتة . وفى غياب المقدرة على إشباع الحاجات الفسيولوجية الأولية والأمان وفى غياب التعليم العام والمتخصص فان مسئولية المدير ستكون فى الاتجاه الذى يجعله فى النمط ع+ فى حالات كثيرة . وسيكون نمط ع+ فعالا تحت الظروف التى عددناها .

نمط ع+ فى موقف غير ملائم :

عبد القوى مدير مصنع فى شركة لمستخلصات الزيوت عرض عليه أن يكون مدير بحوث فى شركة كبيرة فى مكان آخر بمرتب أكبر كثيراً . إن عبد القوى فى هذا المصنع منذ عشر سنوات حيث كان يشرف على رؤساء عمليات صناعية من مجموعة المهندسين الذين تدربوا فى الشركة طويلا وكان يعمل تحت رئاسة مدير عام مصانع شخصى معروف عنه بالجدية وبالإدارة العلمية فى شكل تخطيط محكم ومعدلات أداء ومتابعة فورية لتصحيح أية

---

(١) إن كلمة « حوافز » فى كثير من البلدان النامية تفهم على أنها « نقود » . قارن هذا المفهوم بمفهوم « مازلو » Maslow للحاجات الإنسانية أو ما يسميها « هيراركية » أو درجات الحاجات الإنسانية . (١) حاجات فسيولوجية أكل ومشرب وملبس ومسكن . . (٢) حاجات الأمان (٣) حاجات اجتماعية (الانتماء) (٤) حاجات الاعتراف من الغير (المكانة . . المركز الأدبى) (٥) تحقيق الذات . راجع كتاب الإدارة للمؤلف طبعة ١٩٧٦ .

انحرافات . إن الشركة الحالية التى يعمل بها شركة ناجحة فى منافسة قوية مع الشركات الأخرى وبالتالى فان المناخ العام فى الشركة « أنتج بكفاءة أو اختفى » Produce or perish .

إن رد الفعل السريع هو أن يقبل عبد القوى العرض الجديد على أساس أن المنصب بمثابة فرصة واضحة : شركة كبيرة ومرتب أكبر . ولما كان عبد القوى قد درس « المدير الفعال » فانه سأل نفسه السؤال الآتى : هل سأكون مديراً فعالا فى المصنع الجديد ؟ ووجه لنفسه الأسئلة الآتية : هل كونه فعالا فى الماضى يتطلب بالضرورة أن يكون فعالا فى المنصب الجديد؟ هل الفاعلية صفات أم هى ملائمة صفات المدير للموقف بمعنى أن الملائمة هى درجة قدرة المدير فى تعديل الموقف أو عناصره أو التكيف مع الموقف بحيث يكون فعالا ؟ ما رأيك أولا إزاء هذه الأسئلة ؟

ثم إذا علمت البيانات الآتية عن عناصر الموقف فى الشركة الجديدة . أن الشركة الجديدة تنتج منتجات نمطية وبالتالى فان المناخ العام فى الشركة هو العبرة « بالعلاقات الودية » ولا سيما أن صاحب الشركة ورثها عن أبيه . إن العمليات الإنتاجية تمر ببساطة ودون إحكام من حيث المعدلات .

ومديرو الإدارات يشعرون أن العمل الجيد يمكن أن يتم إذا تم خلق جو ودى للعمل . . صحيح أن إيقاع العمل سيكون بطيئاً ولكن ليس هناك مانع من أن يكون التقدم بطيئاً طالما كان منتظماً .

إن احتمال أن يكون عبد القوى (ع+) فعالا فى عمله الجديد احتمال ضعيف حيث الموقف غير ملائم . فلن يستطيع عبد القوى تغيير نمطه بسهولة وهو النمط الذى اكتسبه بمر السنين (ربما خمس وثلاثون سنة هى عمره

الميلادى. إن متطلبات العمل لا تحتاج إلى نمط ع+ كما أن رئيس الشركة ليس ع+ بالإضافة إلى المرءوسين . . . بالإضافة إلى المناخ العام للشركة .

صحيح أننا ركبنا عناصر الموقف بحيث تكون كلها أو معظمها غير ملائمة للمدير عبد القوى ، ولكن من الطبيعى أن هناك عدة أشكال يمكن أن تستمد بتغيير عنصر أو أكثر . ماذا لو كان المنصب هو منصب مدير مصنع ؟ وليس منصب مدير بحوث ؟ (ستتغير هنا متطلبات العمل) على الأقل . وماذا لو كان مديرو المصانع فى صراع لمحو العوادم والفاقد من أجل رفع الكفاية الإنتاجية ؟ ماذا لو كانت هذه الشركة هى ملكا لصاحبها العصامى الذى أنشأها بعرق جبينه ؟ . . .

وفى هذه الحالة فهناك عدة اقتراحات نضعها تحت تصرف عبد القوى هنا (ع+) .

إنه يمكن أن يختار بديلا من البدائل الآتية :

— يمكنه أن يحاول أن يتكيف مع الموقف الجديد فينتقل إلى نمط جديد أو يضع — كما يقول أحد أساتذة الأنماط الإدارية — قناعاً Facade إدارياً جديداً يتلاءم مع الموقف الجديد[1] .

— يمكنه أن يحاول تغيير كل أو بعض عناصر الموقف . مثلا يمكنه تغيير سلوك المرءوسين وتوقعاتهم سواء ببرامج تدريب أو بالمشورة والإشراف . .

— يمكنه أن يحاول تغيير بعض من سلوكه وبعض عناصر الموقف . . بحيث يتم التكييف المتبادل فى الأجل الطويل .

---

(1) Blake and Mouton.

— يمكنه أن يرفض الوظيفة ويسعى للحصول على وظيفة أخرى حيث يكون سلوكه متسقاً مع الموقف الجديد . . . مع عناصره

— يمكنه أن يبقى فى وظيفته الحالية التى يعرفها جيداً ويعرف أنه سيكون فيها فعالا وربما سيستمر كذلك .

إن المطلوب هنا ليس تغيير كل عناصر الموقف ولكن المطلوب هو تغيير العنصر اللازم تغييره . . . إن بعض العناصر الأخرى قد لا تكون مهمة . . إن المرءوسين قد يكونون أهم من رئيس إذا كان على بعد آلاف الأميال وبالتالى فلا يهم الرئيس الطريقة التى يدار بها المصنع طالما أن النتائج مقبولة بشكل عام .

ويجب أن يكون واضحاً أن كون شخص فعالا فى موقف معين لا يعنى بالضرورة أنه سيكون فعالا فى موقف آخر .

النتائج المترتبة على وجود نمط ع + فى موقف غير ملائم :

إن نمط ع + حيث التركيز على النتائج وبالتالى حيث يطلب من المرءوسين تنفيذ أعمال محددة وكيفية ووقت تنفيذها فى موقف لا يتطلب هذا الاهتمام العالى بالعمل يجعل المرءوسين يشعرون بأنه لا اعتبار لشعورهم وأحاسيسهم ، وبالتالى فانهم يقدمون المجهود الذى يخلى من المسئولية فقط [1] . . أى أقل مستوى أداء ممكن . . إن هذا الإحساس وهذه النتائج يتم تدعيمها بالتوقعات المنخفضة . . . وهو ما يكون دائرة مفرغة vicious cycle كما يظهر من الشكل التالى .

---

(١) أنظر Reddin.



وفى الواقع فان هذه الحلقة المفرغة حلقة « ديناميكية » حيث تسبب التوقعات المنخفضة الأداء المنخفض ويدعم الأداء المنخفض التوقعات المنخفضة . . بحيث تسير الأمور من سيء إلى أسوأ كما يعبر عنه الشكل التالى :



فاذا استمرت هذه الدائرة المفرغة لفترة طويلة فان الدائرة قد تصل إلى نقطة يصبح من الصعب بعدها تغيير الاتجاه صعوداً حيث يكون هنا خزان كبير من السلبيات التى بنيت فى المنظمة والتى تجمدت . إن رد الفعل المتدهور هنا ربما يأخذ صورة إضراب أو عداء أو تخريب . فاذا حدث هذا وحتى

لو غير المدير نمط (سلوكه) فان فجوة التصديق credibility gap المبنية على خبرة طويلة ستكون بحيث يكون رد الفعل هو فقدان الثقة والسخرية وليس التغيير .

إن الحل الوحيد إزاء هذا الوضع الذى بلغ أدناه هو إما الاستقالة أو الإقالة أو جلطة فى الشريان التاجى (أعوذ بالله) . وبذلك يكون الحل هنا هو تعيين مدير جديد حيث يكون التوقعات « نظيفة » وعلى أساس « يمكن تصديقه » حتى ولو فى « فرصة الاختبار الأولى » للمدير الجديد[1] .

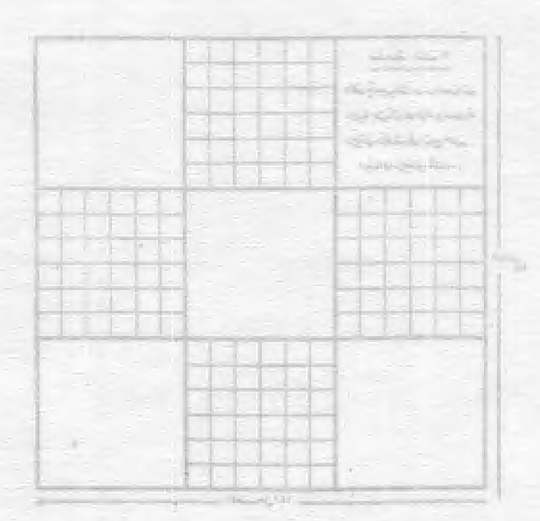
---

(١) وعلى المدير الجديد أن يدرس الموقف جيداً بعناصره ليعرف النمط الملائم وإلا فان المسألة تصبح « كالمستغيث من الرمضاء بالنار » .

٤

نمط المدير ن+

- تعريف النمط ن+
- الافتراضات الأساسية
- طريقة الإدارة (نظرة كلية)
- النظرة للأهداف
- النظرة للزمن
- مفهوم السلطة
- نوع العلاقات
- طريقة التحفيز
- معالجة الأخطاء
- معالجة الصراعات
- الابتكار
- تقييم الناس
- الصفات الشخصية
- حياة الطفولة
- هل هذا النمط فعال ؟



تعريف نمط المدير ن+ (١) :

نمط المدير ن+ هو نمط المدير المهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل . إن الذى يسيطر على عقل المدير ــ الذى يعمل فى ظل هذا النمط ــ هو الناس .. أكثر من أى شىء آخر . فالناس ــ عنده ــ لهم أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى .

---

(١) إن علامة الـ (+) بعد « النون » تعنى أن هذا نمط يعتنى بالناس أكثر من عنايته بالعمل . ولقد رأينا أن هذا الترميز أفضل دون أن نعطى له اسما معيناً . إن هذا الرمز ن + يتفق مع الكثير من الدراسات . فدراسات جامعة « أوهايو » الأمريكية تسمى هذا النمط : « اهتمام عال بالاعتبارات (الإنسانية) واهتمام أقل بالهيكل » وبالنص :

High Consideration and Low Structure

وفى دراسات جامعة « ميتشجان » الأمريكية تسمى هذا النمط : « تهيئة موظفين **Employee Orientation**

وفى دراسات جامعة هارفارد « القائد الاجتماعى العاطفى **Socio-emotional leader**

وفى دراسات « ديناميكية الجماعة » يسمى : صيانة أو تقوية المجموعة **Group Maintenance**

وفى دراسات « روبيرت بليك و جيمس موتون » يسمى ١,٩ فى الشبكة الإدارية ، وفى دراسات وليام ردن يسميه « المرتبط » **Related** وفى دراسات « تاننبوم » يسميه : « الديمقراطى » **Democratic**

الدراسة	اسم النمط
جامعة أوهايو الأمريكية	High Consideration and Low Structure
جامعة ميتشيجان	Employee Orientation
جامعة « هارفارد » الأمريكية	Socio-emotional Leader
ديناميكيات الجماعة	Group Maintenance
« روبيرت بليك » وجيمس موتون »	1,9
« وليام ريدن »	Related
« تاننبوم »	Democratic
هذه الدراسة	ن+

إنه يفترض – مثل المدير ع + – أن متطلبات العمل لا بد أن تتعارض مع الاحتياجات الشخصية للأفراد ، وإنه من الضرورى التضحية بشىء فى سبيل الآخر ؛ فاما التضحية بمتطلبات العمل وإما التضحية بالاحتياجات الشخصية للأفراد . إنه يحل هذا التعارض بأن يرتب الأمور بحيث يمكن تحقيق الاحتياجات الشخصية والاجتماعية والرفاهية للأفراد . . من أجل أن تكون العلاقات طيبة . . ومن أجل خلق جو ودى مريح فى المنظمة يحفز الناس على العمل . إنه يقود الناس ولا يدفعهم ، ويقودهم هنا بمعنى يتبعهم .

الافتراضات الأساسية :

إن المدير الذى يعمل فى ظل النمط ن+ لا بد أن يفترض مجموعة افتراضات أساسية عن طبيعة الإنسان الفرد ، هى التى تجعل اهتمامه بالناس أكبر من اهتمامه بالعمل – سواء أكان مدركاً لهذه الافتراضات أم غير مدرك لها .

إننا نستطيع أن نقول – دون أن نكون مخطئين كثيراً إن افتراضات المدير ن+ عن طبيعة الناس بالنسبة للعمل تجرى فى الاتجاه الآتى :

- إن الحاجات الإنسانية متعددة وتختلف الأفراد فى حاجاتهم ودوافعهم كما تختلف الحاجات للفرد الواحد باختلاف الزمن . إن الحاجات الإنسانية تتدرج كالآتى :

٥ – تحقيق الذات .

٤ – المركز الأدبى .

٣ – الانتماء .

٢ – الأمان .

١ – الحاجات الفسيولوجية (المأكل – المشرب – المسكن ...) .

• إن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرءوسيه فى حل مشاكلهم .

إن المدير ن+ يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر The Big Brother وظيفته مساعدة الآخرين . إن التزامه العاطفى الاجتماعى Socio-emotional committment كبير .

إن مدخل النمط ن+ للادارة هو مدخل رضا الناس Satisfaction يحقق الكفاءة Efficiency

طريقة الإدارة : (نظرة كلية) :

إن المدير ن+ يدير على طريقة أن رضا الناس يحقق الكفاءة . ففى ظل الافتراضات السابقة (الناس طيبون والمطلوب أن يكون المدير أخاً أكبر يخلق جواً ودياً مريحاً وعلاقات ودية طيبة فان الكفاءة فى العمل ستتحقق) لا بد وأن تؤدى بالمدير ن+ إلى حل المعضلة الإدارية عن طريق التركيز على حاجات الأفراد والاختلافات الفردية وإشباعها .

إن تركيز المدير ن+ على الناس - فى ضوء افتراضاته الأساسية عن طبيعة الإنسان - توضح طريقته فى الإدارة بشكل عام كالآتى :

• إنه يعتقد أن كل شخص مسئول عن تنفيذ العمل بعكس ع+ الذى يعتقد أنه مسئول شخصياً عن تنفيذ العمل . إن ن+ يقود المرءوسين ولا يدفعهم كما لا يسوقهم ولا يسوق نفسه أيضاً كما يفعل ع+ . إن ن+ يقود المرءوسين بمعنى يتبعهم .

• إن طريقته فى الإدارة طريقة كاليات أو على حد تعبير « بليك

وموتون ، « طريقة الكماليات » أو بالنص :

Luxury Style of Management(1)

• إنه يخطط العمل ولكن بدون إحكام . ولماذا الإحكام فى الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج والناس طيبون » .

• إنه ينظم العمل ولكن بدون إحكام سواء فى الهيكل التنظيمى أو فى العلاقات الرئاسية أو فى السلطات أو فى الاختصاصات فهو يؤمن أكثر بالتنظيم غير الرسمى ، بالعلاقات الشخصية بين الأفراد أكثر من التنظيم الرسمى .

• إنه يوجه المرءوسين بدون إحكام إذا ما قورن بالنمط ع+ وهو يقود مرءوسيه بمعنى أن يتبعهم إلى حيث يريدون . إنه يؤمن « بأنك تستطيع أن تأخذ الحصان إلى النهر ليشرب ولكنك لن تستطيع أن تجبره على الشرب » . إنه يخفف متطلبات العمل ليقلل من الصراع . إنه يتسامح مع مرءوسيه . والمحور التحفيزى الذى يعمل على أساسه هو محور اجتماعى عاطفى . . .

• إنه يراقب المرؤوسين بدون إحكام ويعتمد على التنظيم غير الرسمى (العلاقات الشخصية) ليعرف ما يدور فى التنظيم الرسمى ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف لكى لا يسبب مضايقات لأحد .

إن الإدارة – فى نظر المدير ن+ – هى « فن التعامل مع الناس » فهى الإدارة المبنية على فهم الناس وفهم ظروفهم والاختلافات الفردية بينهم . . وبالتالى فليس هناك « مبادىء جامدة » تطبق على كل الناس . . . فكل

---

(1) Blake and Mouton, p. 78.

شخص قائم بذاته . إنه يقوم بترتيب ظروف العمل بحيث تتلاءم أكثر مع الناس واحتياجاتهم . . . بحيث تكون العلاقات ودية والأمان متوافراً والجو وديا مريحاً للعمل بايقاع مريح . إنه - بطبيعة الحال - مستعد لعمل تنازلات كبيرة من أجل الأفراد . إنه يتعاطف مع مشاكل الناس ويساعدهم على حلها.

إن العبرة عند المدير ن+ هى بالناس . . وهو يحاول دائماً أن يدير وكأن المنظمة عائلة كبيرة سعيدة . إن التزامه الاجتماعى العاطفى عال ، وربما ينظر إلى نفسه على أن وظيفته هى إسعاد الناس[1] . وفى الوقت الذى يقول فيه المدير ع+ « عوم أو اغرق » Swim or sink نجد أن المدير ن+ يقول « العمل والمال يأتى ويذهب ولكن العلاقة الطيبة هى التى تدوم » أو « أنك لن تأخذ من هذه الدنيا غير المحبة والكلمة الطيبة » . إنه يخفف من متطلبات العمل لكى يتجنب الصراع الذى يمكن أن ينشأ من قرارات تحدث اضطراباً عند الناس وهو غير مستعد لذلك .

إن المدير ن+ يدير الشركة وكأنه فى ناد اجتماعى لدرجة أن كثيراً من الدراسات تطلق على هذا النمط من المديرين نمط «النادى الاجتماعى» أو بالنص Country Club Style [2]

النظرة للأهداف :

إن المدير الذى يعمل فى ظل النمط ن+ يجد تعارضاً بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد الشخصية ولكنه يعتقد « أنه لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة

---

(١) إنه من أنصار « مدرسة العلاقات الإنسانية » التى نشأت فى الثلاثينات التى بدأها « إيلتون مايو » عكس المدير ع+ الذى يعتبر من أنصار « حركة الإدارة العلمية » التى بدأها تايلور.

(٢) Blake and Mouton

إلا إذا حققنا أهداف الأفراد » . ونسمع المديرين – الذين يعملون فى ظل هذا النمط – يقولون إن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولا بمصلحة الفرد .

إن مدخل المدير هنا هو إشراك الأفراد فى تحديد أهداف المنظمة ، وبالتالى السماح لهم بوضع أهدافهم الشخصية والاعتراف بضرورتها . إن الافتراض الأساسى هنا هو أن الشخص فى محاولته تحقيق أهدافه الشخصية سيحقق أهداف المنظمة . إن الأهداف الشخصية هنا تأخذ مجالا واسعاً ابتداء من « الإيضاحات للآخرين » إلى « زيارة المناطق الأثرية » إلى « السفر للخارج » . وعندما تتحدد الأهداف – أهداف المنظمة وأهداف الأفراد حسبما يريدون – فان المدير هنا يقدم مساعدته وتشجيعه البناء . بهذه الطريقة ، فان المعتقد أنه لن يوجد سوء فهم أو صراعات . . . ، إنه يقول عادة : « هل أنت مسرور الآن اذهب واعمل » ، « اتفقوا فاذا اتفقتم فأنا موافق » .

إن الخطر هنا هوما قد يحدث نتيجة إشراك المرءوسين فى وضع الأهداف فقد يتم نسج أهداف شخصية ليست ضرورية فى أهداف المنظمة وبالتالى معوقة . مثل ترك المرءوسين يقومون باعادة تنظيم العمل فيقومون بتصميم الهيكل التنظيمى على أساس نسج فرص ترقية أكثر من اللازم ، وذلك بخلق مناصب لا تقتضيها متطلبات العمل ، ولكن تقتضيها أهداف الأفراد .

واضح أنه من السهل أن يطلق على هذا الشخص أنه « ديمقراطى » لأنه يشرك المرءوسين فى تحديد الأهداف وإن كان يمكن أن يقال أيضاً عنه إنه من النوع الذى يترك الأمور تجرى : **Laissey Faire. Laissey Passey**

النظرة للزمن :

إن المدير الذى يعمل فى ظل نمط ن+ لا يعتبر أن الوقت أهم من العلاقات بين الأشخاص ، إنه يستخدم الوقت لعمل علاقات طيبة أكثر مما يستخدمه

فى تخطيط طريقة العمل . إنه يدير فى مكتبه وكأنه فى ناد . . . موسيقى خفيفة . . شاى . . . قهوة + حلويات إنه يعتقد أن الموسيقى الخفيفة ضرورية لخلق جو مريح . . إن الموسيقى فى نظره لا تضيع الوقت . . وطبيعى أن تكون الموسيقى منخفضة فهو لا يريد أن يزعج الآخرين . . إنه لا ينظر إلى الشاى أو القهوة فى مكتبه على أنها عبء على وقته بل إنها واجب وضرورية « للحفاوة » بالناس . وغالباً ما يضع صندوقاً من الحلويات فى مكتبه انتظاراً للقهوة أو بعدها .

إن هذا المدير ينظر إلى الوقت على أنه من ذهب ولكن بمعنى آخر إنه يقول : « الوقت من ذهب إذا كونت فيه علاقات صداقة جديدة » . إنه لا يعيش بالساعة وبالدقيقة وربما لا يمسك أجندة للمواعيد فهو يقول « تعال فى أى وقت مرحباً . . أنا موجود » إنه قد يتأخر فى مواعيده وإذا أشار البعض إلى أنه متأخر فانه يذكر دعابة خفيفة أو ربما يحكى قصة . . وقد تكون طويلة تأخذ وقتاً طويلا !

إن إيقاع العمل مريح . وإذا حدث ولم يتم شىء طبقاً للجدول الزمنى الموضوع فانه يسرع ويساعد فهو يعتبر نفسه « أحدهم » . وإذا تكرر ذلك فهو يعين آخرين للمساعدة .

وإذا دخلت عليه وجدت عنده مجموعة أشخاص كل شخص يتدخل فى موضوع الآخر . . . وكأنهم فى ناد اجتماعى : يشربون الشاى وبعده القهوة .

إن نظرته للوقت هذه تترجم فى سلوكه الإدارى وبالتالى فنحن نتوقع منه ما يأتى :

- الأهداف محددة الزمن بشكل تقريبى وغالباً ما تكون مفتوحة .
- البرامج الزمنية يعتبر هاسيقاً مسلطاً على الرقاب وبالتالى فهى للاسترشاد بشكل عام .
- إنه يطالب الناس بأن يبذلوا على قدر ما يستطيعون ولكن دون إصرار أو تحديد ميعاد أقصى .
- اتصالاته تكون فى شكل حديث طويل . إنه يسمع أكثر مما يتكلم . إنه يريد أن يعرف المعلومات أكثر مما يريد أن يعطى تعليمات .
- إنه يحب التقارير المطولة لكى يعرف كل التفاصيل « أصلها وفصلها » على حد التعبير .

إن نظرته للزمن وكأنه شىء لا نهائى . . ليس له نهاية وليس له بداية .

مفهوم السلطة :

إن المدير ن+ يفهم السلطة على أنها « ذلك القبول من المرءوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين » فالأساس فى السلطة ليس فى الحق المعطى لصاحبه فى اتخاذ قرار يحكم سلوك الآخرين كما فى حالة مفهوم السلطة التقليدى عند المدير ع + ولكن هو فى مدى قبول هذا « الاتصال » من المرءوسين .

وقد يبدو هذا مفهوماً غريباً للسلطة . ولكن هذا هو مفهوم السلطة لشخص التزامه الاجتماعى العاطفى كبير . لننظر مثلا إلى مفهوم السلطة عند « شيستر بارنارد » Chester Barnard – من رواد المدرسة السلوكية – إنه يقول إن « السلطة هى الصفة التى يتميز بها اتصال ما (أمر) فى تنظيم رسمى بحكم قبولها من شخص فى المنظمة على اعتبار أن ذلك يحكم النشاط

الذى يسهم به[1] . وعلى ذلك فاذا لم يقبل المرءوسون محتوى رسالة معينة فان ذلك يعنى أن صاحب الرسالة ليس له « سلطة » . فالسلطة هى « القبول » وليس الإلزام » .

معنى ذلك عملياً أن السلطة هى سلطة المجموعة وليست سلطة الرئيس كما يفهمها المدير ن+ .

واضح أن مفهوم السلطة هذا مفهوم حديث يتفق مع النتائج التى توصلت إليها « تجارب هاوثورن » عن « العلاقات الإنسانية » فالمسألة ليست مسألة سادة وعبيد ولكنها مسألة أخ أكبر وإخوة صغار بينهم تفاهم وحب ومودة .

إن المدير ن+ يعتبر أن رضا المجموعة عليه هو السلطة التى يتمتع بها . وفى غياب رضا المجموعة فهو لا يتمتع بأية سلطة . إنه يختلف فى هذا اختلافاً أساسياً عن المدير الذى يعمل فى ظل النمط ع+ الذى ينظر إلى السلطة على أنها إلزام . وعلى أنها طاعة عمياء . وعلى ذلك فانتقاد المدير ن+ من مرءوسيه لا يعنى تمرداً وعصياناً ولكنه يعنى عدم رضا المجموعة وبالتالى فالمطلوب من المدير ن+ هنا أن يغير رأيه كما ترى المجموعة . إن المدير ن+ يقبل ذلك طواعية وهذا طبيعى لشخص التزامه الاجتماعى العاطفى الكبير . لشخص حساسيته لحاجات الأفراد زائدة . للمدير ن+ . إن المدير ن+ لا يعارض رأى مرءوسيه خوفاً من فقد سلطته التى يستمدها منهم .

إن مفهوم السلطة هذا للمدير ن+ « (السلطة هى سلطة المجموعة وليست سلطته هو) تسيطر عليه لدرجة أن طريقته فى الإدارة لا بد أن تتأثر تأثراً

---

(1) Barnard, *The Functions of Executive*, p. 163.

تعبيراً بهذا المفهوم . إن التنظيم فى نظره — ليس مسألة خرائط واختصاصات ولكنه مسألة أشخاص وعلاقات بين أشخاص . فهو لا يعترف كثيراً بوحدة السلطة الآمرة ولا بالتسلسل الرئاسى إذا كان ذلك يسبب مضايقات للناس .

إن تخطى المرءوسين للتسلسل الرئاسى لا يحمل رد فعله قوياً مثل ع + ولكن رد فعله يكون فى شكل دعابة خفيفة يتضح فيها عتابه . إنه لا يمانع أخذ تعليمات من الغير على أساس أن « كلنا إخوة » وإن كان يحب أن يكون فى الصورة دائماً — شفوياً .

إن مفهومه للسلطة ينعكس فى الطريقة التى يفضل بها رسم الخرائط التنظيمية وفى الطريقة التى يتم بموجبها التمييز بين مستوى إدارى ومستوى إدارى آخر . إنه يفضل رسم الخرائط التنظيمية المستديرة تلك الخرائط الحديثة التى لا توضح علاقات رئاسية ، ولكن علاقات عمل . ولا يرى ضرورة عمل مؤشرات سواء فى الحجرات أو فى طريقه تأثيثها يشكل يوحى بمستوى الجالس فيها . فنظرته هنا أن هذه مسائل ليست لها أهمية وأن « العبرة بالدفء الذى فى القلوب وليس الدفء المنبعث من جهاز التكييف » .

إنه ينظر إلى التنظيم ليس على أساس هيكل واختصاصات وعلاقات رئاسية ، ولكن أساساً على أنه علاقات غير رسمية ، فالتنظيم غير الرسمى — فى نظره — أهم من التنظيم الرسمى والعبرة هنا بالانسجام بين الأفراد إذا كان البديل هو التضحية بالكفاءة .

إن مفهومه للسلطة يظهر فى طريقة معاملته لمرءوسيه . إنه لا يعطيهم أوامر ولكنه يطلب منهم بطريقة رقيقة شارحاً السبب وربما بتفصيل نسبى . فاذا شعر بأن طلبه سيرفض فانه يعاود باستخدام لغة خفيفة وأكثر دفئاً كأن يقول « من أجلى » . إنك لا تسمع منه « افعل ذلك وإلا . . . » .

إن مخاوفه الكبرى تتركز فى فقدان حب المجموعة له : فحب المجموعة له هى سلطته .

نوع العلاقات :

إن المدير الذى يعمل فى ظل نمط ن+ مدير يهتم بالعلاقات غير المخططة أكثر من العلاقات المخططة . . إنه لا يصر على ضرورة أن تكون العلاقات رئاسية (كل من خلال رئيسه أو مرءوسيه) . بل يشجع العلاقات بين الأفراد على أساس أن العلاقات الطيبة ضرورية لتحقيق الأهداف . أنه لا يضع هيكلا Structure محدداً للعلاقات ولكنه يترك العلاقات كما لو كانت إدارته « عائلة » . إنه ينظر إلى الشركة أو الوزارة أو الإدارة على أنها عائلة كبيرة سعيدة .

إن اهتمامه بالعلاقات غير المخططة يجعله لا يخشى العلاقات الشخصية أو التنظيمات غير الرسمية . وطبيعى أن نتوقع أن تظهر الشللية فى إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث المستمرة وبالاهتمام بالناس . وإذا كانت استراتيجيه المدير الذى يعمل فى ظل نمط ع + فصل المرءوسين عن بعضهم البعض فان استراتيجية النمط ن+ هو « الترابط » و« الوحدة الواحدة » . . . إن التفاعل الاجتماعى – فى نظره – مفيد ويزيد من كفاءة الأداء .

إن مفهوم المدير ن+ يصبح واضحاً أيضاً إذا شاهدناه فى اجتماع مع مرءوسيه . إنه ينظر إلى الاجتماعات وكأنها وسيلة للترابط والعلاقات الطيبة » ، وبالتالى فنحن نتوقع المناقشات الجانبية غير المبرمجة (غير المخططة) ونتوقع اجتماعات طويلة حيث يقول كل شخص كل ما يريد فهو لا يريد أن يتدخل فى قطع الحديث أو تحويله إذا كان البديل هو حدوث مضايقات للناس . إن وجهات النظر تمر من أمامه ولا يتدخل برأيه فرأى المجموعة أهم . . .

إن حساسيته الزائدة لمرأى المجموعة وشعورها يجعله يفكر دائماً فيما يمكن أن يؤثر ما يقوله أو ما يفعله عليهم . إنه يفكر دائماً فيما سيقوله الآخرون عنه . إنه يحب أن يطلقوا عليه كلمة « رجل طيب وابن حلال » . إذا حاولت معاتبته أو رأى شخص يحاول معاتبة الآخرين فربما يقول : « لا تقل شيئاً إذا لم يكن لديك شيء ظريف » .

وإذا كانت هناك أخبار سيئة يشعر أنها ستزعج الآخرين فانه لا ينقلها ، ولكن إذا لزم الأمر نقلها فانه يغلفها بالسكر أو على طريقة « ضع السم — إذا لزم الأمر للضرورة القصوى — فى طبق من العسل » . وطبيعى أنه يعرض على رئاسته الجوانب المضيئة ويخفى الجوانب التى تحمل فى طياتها أخباراً سيئة ، إن هدفه هنا هو « عدم قلب مزاج الرئيس » .

إنك تشعر فى اجتماعاته مع مرءوسيه وكأنه فى جلسة عائلية مريحة .

ويحبذ المدير ن+ مجلة للعاملين تعطى اهتماماً أكبر بالاجتماعيات وأخبار الناس وبمسائل سياسية وربما قصص خفيفة .

طريقة التحفيز :

ينظر المدير ن+ إلى الإنسان الفرد على أنه شخص له حاجات متعددة تختلف من فرد إلى فرد ومن زمن إلى زمن ، ويرى أن وظيفته الأساسية هى إسعاد الناس لكى يعملوا . إنه يؤمن بأن المدخل السلوكى فى التحفيز هو أحد المداخل الملائمة . فنجده يستخدم الكلمة الطيبة وهو غالباً ما يسترشد بالقول : « لاتعينى ولا تغذينى » إنه يهتم أيضاً بالمكافآت المادية وبالترقيات .

إن مفهومه للتحفيز مستمد من نظرته للانسان على أنه مخلوق اجتماعي له حاجات « سيكو اجتماعية » . وبالتالى فهو يقول : إنك تستطيع أن تأخذ الحصان إلى النهر ليشرب ولكنك لن تستطيع أن تجبره على الشرب » . فالتحفيز عنده ليس بالتخويف ولكن بالتشجيع وأسلوبه فى التشجيع هو المدح وليس المكافأة المادية مثل المدير ع+ . ونتوقع منه أن يعيد التنظيم كلما كان ذلك ممكناً لتحقيق الأنسجام بين الأفراد وليس بالضرورة للمتطلبات التكنولوجية للعمل ولتوفير فرص كبيرة للترقية وعلى ذلك فنحن نتوقع أن يكون تنظيمه مدبباً حيث تكثر فيه المستويات الإدارية ، فاذا كان هناك مستويان للادارة (رئيس قسم – مدير إدارة) فليس لديه مانع من أن يجعلهما – بناء على عرض مرءوسيه – أربعة (رئيس قسم ورئيس أقسام ومدير إدارة ومدير عام إدارة) بالرغم من أنه لا يصح تنظيمياً أن ينشأ منصب رئيس أقسام أو منصب مدير عام إدارة فهى مناصب ليس لها وظائف حقيقية – كقاعدة عامة .

معالجة الأخطاء :

إن طريقة المدير ن+ فى الرقابة هى طريقة غير محكمة ، فهى ليست مبنية – مثل المدير ع+ – على معايير محددة وفى أوقات محددة . وبالتالى فنحن لا نتوقع من المدير ن+ أن يوقع الجزاء على المخطىء وإن اضطر إلى ذلك فيكون بطريقة معينة .

إن الخطأ فى نظر المدير ن+ شىء طبيعي فرد فعله للخطأ الذى يقع من الغير يجرى على النحو التالى : « كلنا نقع فى أخطاء . . . لا تأخذ الموضوع جد . . ربما يكون الحظ حليفه فى المرة القادمة » . إنه ينسب الخطأ إلى الحظ فهو يقول : Hard Luck ولا يعقبها بأذى . إنه يؤمن بأن أذى الناس غير

مطلوب ، وأن المسامح كريم . إن منهجه هو التغاضى عن الأخطاء إلا إذا كان سيسأل عنها شخصياً ، وفى هذه الحالة فانه يغلف النقد بشىء من السكر ، إنه مثل المدير ع+ لا يدرس أسباب الأخطاء ولا يتخذ إجراءات وقائية لمنع تكرارها مستقبلا .

إن المدير ن+ لا يحب التفتيش المفاجىء فهو طريقة متابعة تضايق الناس وتجرح شعورهم ، ولكنه يعتمد على علاقاته غير الرسمية فى معرفة ما يجرى وما يدور من أخطاء ، وإذا قام بتصحيح أخطاء وأثارت مضايقة الآخرين فانه يعلن استعداده لسحب القرار والرجوع فيه على عكس المدير ع+ الذى يتمسك به وينفذه باصرار وعزم .

إن طريقته فى معالجة الأخطاء هو تبريرها ، فهو لا يريد ان يضايق الآخرين . ومن هنا يقول الناس عنه إنه « رجل طيب » و « متفهم لظروف الناس » ولا يعتبر فى ذلك أى ضعف ، عكس المدير ع+ ، بل بالعكس يعتبر أن ذلك قوة ؛ فهو يقول : « العفو عند المقدرة » . إنه يخشى دائماً أن يفقد حب الآخرين له . . إنها السلطة التى يتمتع بها (هذا هو مفهومه للسلطة) .

معالجة الصراعات :

يظهر الصراع فى شكل خلاف أو جدل غير منطقى أو فى شكل عراك ظاهر . ويكون الصراع نتيجة اختلافات فى الأحاسيس ، كما قد يكون نتيجة خلاف فى الرأى حول طريقة العمل . إن المقصود بالصراع هنا هو وجود اختلافات فى الأحاسيس والشعور الإنسانى بين الناس .

ولما كان المدير ن+ يعتبر نفسه الأخ الأكبر فى عائلة كبيرة سعيدة ،

فهو لا يسمح بوجود صراع ، مثله مثل المدير ع+ ، ولكنه طريقته فى ذلك مختلفة تماماً . فبينما تكون طريقة المدير ع+ هى « قمع » الصراع حالا فان طريقة ن+ هى « التبريد » : تبريد المواقف الساخنة . ومعنى ذلك أنه لا يحب مواجهتها ولكنه يتركها تبرد مع الزمن . إنه يضع الزيت الذى معه على الماء وليس على النار مثل المدير ع+ .

فاذا نشأ صراع بين اثنين فانه يحاول أن يتركه يبرد ، ولكن إذا لم ينجح فانه يعتمد على دعاباته الخفيفة فى حل الصراع : ربما يقول مثلا : « طفل صغير وأخطأ ، سامحه يا أخى « اعتبره أخوك » . إنه يحاول أن يخفف من « قيمة » الصراع ذاته معتمداً على فلسفته الأساسية فى صورة توفير جو ودى مريح للعمل .

إنه لا يواجه الناس بنقط الضعف فيهم أو فى أدائهم ، مثلما يفعل ع+ ، لأنه لا يريد أن يخلق صراعاً ولا يريد أن يخلق معارضة ، لا يريد أن يخلق صراعاً أو يزيده . وحتى فى الصراع الذى يجب أن يواجهه فانه يعمد إلي الإقناع المادى[1] وإذا كان ولا بد أن يواجه الناس بنقد أو بأخبار سيئة فان أسلوبه فى ذلك هو « يجب أن أضع السم – عند الضرورة القصوى – فى طبق من العسل الممتاز » . إنه يفكر دائماً فيما سيقوله الآخرون عنه وهو يريد دائماً أن يقولوا عنه إنه « رجل طيب » أو « شاب ظريف » .

وإذا تم الضغط على المدير ن+ من أعلى بتصرف معين يعرف أنه سيؤدى إلى خلق صراع ولو بسيط – فى ضوء تجربته – فانه غالباً ما يطلب إعادة النظر فى القرار فى ضوء « الدخان » الذى يشعر به . وإذا تطلب الأمر تنفيذ

---

(١) Blake and Mouton, p. 59 ff.

الأمر السيىء فانه يوضح أنه حاول كل جهده لمنعه . إن ذلك خارج عن إرادته .

وبطريقة أخرى فان طريقة المدير ن+ فى معالجة الصراع هى « تطابقه » مع المرءوسين[١] فهو يعتبر نفسه أحدهم . وغالباً ما يقول لأى شخص يطلب تنفيذ شيء ضار بمرءوسيه « ضع نفسك فى مكانه » إن حبه لمرءوسيه وفهمه لحاجاتهم هو العمود الفقرى لإلغاء الاضطرابات فى العمل : عكس المدير ع+ الذى يعتبر السلطة من أعلى هى العمود الفقرى وعلى ذلك فنحن لا نتوقع توقيع جزاءات كثيرة أو كبيرة وهناك دائماً اعتبار أكبر للأشخاص المسنين الذين قضوا سنين طويلة فى الخدمة . ونحن لا نتوقع استقالات كثيرة أو إقالات كثيرة إذا ما قورن بالمدير الذى يعمل فى ظل النمط ع+ . وفى الحالات التى يتحتم فيها فصل شخص فانه يعتبر أنه مسئول عن إيجاد وظيفة جديدة للشخص المفصول . : وإعطاء كلمة طيبة لشخص تم توقيع الجزاء عليه بالرغم منه (بالرغم من المدير ن+) .

إن الطريقة التى يتبعها المدير ن+ فى معالجة الصراع لا تكون بالفصل أو بالجزاء الشديد ولكن بنقله إلى مكان آخر .

إن نقل الموظف فى هذه الحالة لا يعتبر من وجهة نظر المدير ن+ جزاء له بقدر ما هو وسيلة ضرورية لتحقيق الانسجام والترابط بين المجموعة . وعلى ذلك فنحن لا نتوقع أن يقوم المدير ن+ باعادة التنظيم لرفع موظفين من أماكنهم كما يفعل ع+ إذا فشل فى حل الصراع .

---

(١) Reddin, p. 28.

إن تركيز المدير ن$^{+}$ على الجو الودى المريح يجعله غير مستريح للمنافسة بين الأشخاص على اعتبار أن استراتيجية « النصير والهزيمة » ، التى يتبناها المدير ع$^{+}$ ، ليست ملائمة . وبالتالى فهو لا يتحدى الناس بأدلتهم ويفرق بينهم على هذا الأساس ، ولكنه يفرق بينهم على أساس طريقة التعامل بينهم . إن النتيجة قد لا تكون فى صالح المنظمة طالما أن التركيز على طريقة التعامل بين الناس أكثر من التركيز على الإنتاج (العمل) .

وعندما ينشأ صراع بين المدير ن$^{+}$ ورئيسه أو المدير وزملائه فإن المدير ن$^{+}$ ينهى الصراع بالتراجع والتأسف ، فهو عكس ع$^{+}$ الذى ينهى الصراع على « أنه صواب والآخرين خطأ » إن هدف ن$^{+}$ دائماً هو عمل علاقات طيبة مع مرءوسيه ومساعدتهم فى تنفيذهم العمل لكى يعملوا . وبالتالى فان تدهور الروح المعنوية أو شعور الناس بالمذلة والمهانة هو منتهى الانهيار والتصدع على اعتبار أن المنظمة بشر وليست مبانى أو آلات .

إن منطق المدير ن$^{+}$ فى معالجة الصراع هو « امتصاص » هذا الصراع ، تبريده ، تهدئته . إنه لا يعلم أن هناك وسيلة أخرى وهى معرفة أسباب الصراع والاستفادة منها لكى لا تتكرر الأمور فى المستقبل . إن هذا الأسلوب فى معالجة الصراع قد يؤدى إلى ظهور مراكز قوى جديدة بخيوط متشابكة معقدة بحيث يفقد المدير ن$^{+}$ السيطرة على العمل وعليهم . . على أساس « أنه أطيب من اللازم » . وأن عدم نقل الأخبار السيئة بنفسه يجعلها تنتقل فى شكل نميمة أو إشاعات . . وتنتشر الإشاعات والشللية وردود الفعل . . وإشاعات جديدة تصل إليه . . . تظهر فى شكل إشاعات جديدة . . .

الابتكار :

إن الابتكار – أى خلق حلول جديدة غالباً ما لا يترعرع فى ظل نمط المدير ن± حتى أساحل أن « الحاجة أم الاختراع » فاذا كان الناس لا يشعرون بأهمية الابتكار فاننا نتوقع أن الابتكار لا يظهر . وإذا كانوا يشعرون بأهمية الابتكار ولكنهم لا يحبون « تعكير » صفو الانسجام البشرى فان الابتكار لا يحقق هذا الهدف .

إن المدير ن+ لا يعترض على الاقتراحات الجديدة التى تأتى من أسفل ، ولكنه يخشى أن أى تغيير سيسبب مشاكل جديدة أو يظهر صراعات كانت مختفية . إن تفكيره يجرى فى الاتجاه الآتى : « اجعل الكلاب النائمة نائمة » .

إن المدير ن+ لا يستهزىء بالاقتراحات المقدمة كما يفعل المدير ع+ فى التو واللحظة . ولكنه يخشى تنفيذها : فطريقته هى « ركنها » على أساس أنه إذا أثار صاحبها الموضوع يظهرها وبالتالى فهو لم يسبب استياء لأحد .

تقييم الناس : اختيارهم وتدريبهم :

إن التزام المدير ن+ العالى بالناس وبالعلاقات الطيبة بين الناس يجعله يحكم على الآخرين بطريقة تعاملهم مع الناس وبالتالى فهو يقوم باختيارهم على أساس مدى انسجامهم مع المجموعة . فاذا كان الشخص كفئاً ولكنه غير محبوب فانه يفقد – فى نظر المدير ن+ – أهم صفة فيه . إنه يعتقد أن « الأدب فضلوه على العلم » ويتصرف على هذا الأساس فى الاختيار والتقييم وفى النقل وفى الترقية . إنه ينظر إلى المهارة الفنية على أنه يمكن تعويضها فى الوظيفة أما العلاقات الطيبة فلا . « ماذا أفعل بشخص كفء يسبب لى مشاكل » رد فعله لأى موظف يطالب بأن يعمل معه لا يظهر روحاً طيبة . وغالباً ما يديهم

هذا الاتجاه نفسه لدرجة أن الأشخاص من حول المدير ن+ يعتقدون أن كل المطلوب هو أن يكون الإنسان « خفيف الدم » أو « خفيف الظل » .

إن المدير ن+ يهتم جداً بالعلاقات الإنسانية وبالسلوك الإنسانى وهو مستعد دائماً لحضور برامج تدريبية أو محاضرات مسائية فى هذا المجال . إنه يرسل مرءوسيه إلى برامج من هذا النوع ويعتبرها أهم من أى برامج أخرى ، كما يحب بطبيعة الحال أن يلقى محاضرات فى هذا المجال ويعطى شهادات نجاح لكل الذين حضروا ، ويجد سعادة فى مصافحتهم واحداً واحداً .

الصفات الشخصية :

إن النمط الإدارى ن+ مثله مثل أى نمط إدارى آخر بما يحتويه من اتجاهات فكرية وسلوكية يعكس مجموعة من الصفات الشخصية التى يتحلى بها.

إن مفتاح فهم المدير — الذى يعمل فى ظل النمط ن+ — يأتى من حساسيته الزائدة لرغبات الآخرين المختلفين . إن إحساسه هذا مستمد من أنه لا وجود له ، إلا بحب الناس له . إن آراء الآخرين هى التى تحدد سلوكه ، وعلى ذلك فهو « موجه من الخارج — خارج ذاته » Directed-from-without ولا تسبب آراء الآخرين إزعاجه ، كما هو الحال مع المدير الذى يعمل فى ظل النمط ع+ .

إن المدير ن+ يضع قيمة عالية على حب الناس له ، وبالتالى فهو يخضع لقرار المجموعة وإذا اتخذ قراراً بذاته فانه مستعد لأن يسحبه إذا لم يفز برضا المجموعة . إن معتقداته ضعيفة عما يجب أن يفعله . . وما يفعله يتحدد بما يجب الآخرون أن يفعله . إن هذه المعتقدات الضعيفة والتوجيه من الآخرين يجعله لا يبادىء بالنشاط ، وعلى حد التعبير فان « الكرة ليست فى يده » . إنه

موجه من الخلوج ـ خارج ذاته . ومن ناحية أخرى فهو لا يعتبر مدافعاً ـ لأن الكرة ليست فى يده ـ فهو متهم دائماً للآخرين .

إنه يهتم ويفخر بطول الفترة التى عمل فيها لأشخاص معه تأكيداً على روح المودة والمحبة والجو الظريف الذى يوفره . إنه يفخر بأنه شخص طيب أكثر من فخره بأنه حقق إنتاجاً . إنه ينظر إلى الإنتاج على أنه شىء غير مهم إذا كان الثمن هو القسوة .

فى الصراع نجد الشخص ن+ يحاول تبريده وكسب الجولات أو النصر والهزيمة ليست من مفاهيمه أو مصطلحاته . إن مفهومه عن نفسه أنه « يخدم الآخرين » .

إن دعابات الشخص ن+ دعابات ظريفة ويستخدمها لحل المشكلات والصراعات والتخفيف من الاستياء ، ويستجيب لها الآخرون ويضحكون لها.

الطفولة :

إن سلوك المدير ن+ اليوم يمكن إرجاعه ـ مثل حالة المدير ع + ـ إلى أيام الطفولة . فى الطفولة يطلب الأبوان حسن السلوك من الابن . فاذا كان الأبوان غير متأكدين من نفسهما عما يجب أن يفعله الطفل فان أغلب الظن أنهما سيتركانه يفعل كما يشاء . ولكى يشعرا ابنهما بأنه محبوب لديهما فانهما يعطيانه قدراً كبيراً من الحب لكى يستجيب لرغبتهما . ورغبة من الطفل فى أن يكون محبوباً فانه يتصرف بطريقة تحقق له الحب الأبوى . إنه يشعر بالأمان عندما يقدم لوالديه الحب [1] .

---

(١) للتوسع راجع « نظريات الشخصية »

Hall and Lindzey : *Theories of Personality*

وفى ظروف كهذه فان الأطفال غالباً ما يتعلمون أن « العراك » شيء سيء ، ولكن التصرف بطريقة تدخل السرور على الأبوين شيء جيد . إن الطفل يتعلم أنه إذا كان محبوباً من الآخرين فهذا غاية المراد [١] .

فى ظل هذا « النموذج الأبوى » فان الطفل يتعلم أن ما هو صواب وما هو خطأ يتحدد بمعرفة الآخرين ، وأنه يجب أن يستشير الآخرين لكى يعرف ما يريدون .. وبالتالى فان ذلك يجعله بعد فترة مران طويلة موجهاً من الخارج Directed-from-without ونتيجة لأنه لا يعرف ما الذى يتوقعه من الآخرين فانه يصبح قلقاً عما يمكن أن يدخل فى نفوسهم السرور . ومن هنا يصبح من الطبيعى لمثل هذا الشخص أن يظهر حساسية « زائدة » لاحتياجات الناس ورغباتهم .

متى يكون المدير ن+ فعالا ؟

إن الافتراض الأساسى وراء هذا السؤال هو أن المدير ن+ قد يكون فعالا (أى يحقق النتائج المتوقعة من منصبه) أو غير فعال .

إن المدير ن+ يكون فعالا أو غير فعال على حسب قدرته على تكييف — أو التكيف مع — عناصر الموقف — أى موقف : متطلبات العمل : توقعات الرئيس ، توقعات الزملاء ، توقعات المرءوسين ، المناخ العام السائد فى المنظمة .

١ — متطلبات العمل :

يكون المدير ن+ فعالا — بالنسبة لمتطلبات العمل — فى الموقف الذى

---

(١) Blake and Mouton, p. 76.

(ا) يكون فيه المرءوسون على قدر عال من المهارة .

(ب) يكون فيه العمل ممكناً تنفيذه بعدة طرق .

(ح) يكون فيه الابتكار ضروريا والمرءوسون تتوافر فيهم القدرة الابتكارية .

(د) يكون فيه المرءوسون على مستوى المسئولية بالنسبة لهذا النوع من العمل الذى يعملونه .

(ه) يكون فيه العمل غير قابل للقياس أو التقييم فى الأجل القصير .

٢ — توقعات الرئيس :

يكون المدير ن+ فعالا — بالنسبة لمتطلبات الرئيس وتوقعاته — إذا كانت توقعات الرئيس مماثلة لنمط المدير ن+ أو أمكن للمدير ن+ التأثير فى توقعات رئيسه لتتمشى فى اتجاهه . فاذا كان الرئيس (رئيس المدير ن+) من النوع المحب لمرءوسيه ، ينصت لهم ، يقبلهم كما هم ، يؤمن بالمشورة ، فان فرصة المدير ن+ فى الفاعلية — بالنسبة للرئيس — كبيرة .

٣ — توقعات الزملاء :

تؤثر توقعات الزملاء كثيراً على نمط سلوك المدير إذا كان فى طبيعة عمله يتعامل معهم كثيراً أو يعتمد عليهم لإنجاز عمله . فاذا كانت طبيعة عمله تحتاج إلى اعتماد على الزملاء فان فاعليته ممكنة إذا كانت توقعاتهم مثل توقعات المدير ن+ إلا إذا أمكن التأثير فيهم .

٤ — توقعات المرءوسين :

إن توقعات المرءوسين تؤثر على فاعلية المدير ، فاذا كان المرءوسون

على قدر عال من الالتزام الذاتى وعلى قدر كبير من المهارة الفنية والقدرة الابتكارية فان المدير ن+ يكون فعالا . أما إذا كان المرءوسون على قدر كبير من الجهل ومهارتهم ضعيفة وقدرتهم الابتكارية ضعيفة فان احتمالات فشل المدير ن+ كبيرة – مع بقاء العناصر الأخرى ثابتة .

٥ – المناخ العام السائد فى المنظمة :

إن المدير ن+ مثله مثل أى نمط آخر يجب أن يكون حساساً للمناخ العام السائد فى المنظمة . حساساً للقيم المسيطرة فى المنظمة . فاذا كان المناخ العام يتصف بالتسيب ، فان النمط ن± سيساعد على تدعيم « التسيب » .

فاعلية النمط ن+ بالنظر للعناصر الأنسانية والمناخ العام للمنظمة :

إن النمط ن+ يكون فعالا بالنسبة للعناصر الإنسانية (المرءوسين والرؤساء والزملاء) وبالنسبة للمناخ العام السائد إذا كانت التوقعات الآتية موجودة (أو أمكن إيجادها) عند المرءوسين والرؤساء والزملاء وفى المنظمة ككل :

(ا) توقعات كبيرة عن ضرورة توافر الثقة والاتصالات الصريحة الأفقية والرأسية .

(ب) توقعات كبيرة عن ضرورة الإنصات المخلص أحياناً لفترات طويلة نسبياً .

(ح) توقعات كبيرة عن ضرورة القبول التام الحقيقى للدوافع الآخرين وأنشطتهم حتى ولو كانت تختلف عن وجهات نظر المدير .

(د) توقعات كبيرة عن ضرورة توافر قدر كبير من المشورة الودية المفيدة .

(هـ) توقعات كبيرة عن ضرورة توافر قدر كبير من التشجيع الدافىء .

المدير ن+ ونضوج التابعين :

إن المدير ن+ يكون فعالا عندما يكون التابعون ناضجين Mature [١]

والشخص الناضج هو الشخص — على حد توصيف « أرجيرس » الذى (١) يعتمد على نفسه (المستقبل) و (٢) إيجابى و (٣) مرن فى تصرفاته و (٤) مهتم بالآخرين وليس بنفسه أساساً و (٥) مهتم بالأجل الطويل . فعندما ينضج الشخص بمرور الزمن فانه ينتقل (نسبياً) من حالة الاعتماد على الغير إلى حالة الاستقلال ، ومن حالة السلبية إلى حالة الإيجابية ، من حالة الطرق المحددة للسلوك إلى الطرق المتعددة ، من حالة الاهتمام بالذات إلى حالة الاهتمام بالغير ، من حالة الاهتمام بالأجل القصير إلى حالة الاهتمام بالأجل الطويل [٢] .

إن الأب ن+ يعامل ابنه عندما ينضج على أنه شخص ناضج أى شخص يستطيع أن يعتمد على نفسه ، شخص إيجابى لا يحتاج إلى التحريك من الكسل ، شخص يهتم بالغير بعد أن كان كل اهتمامه فى نفسه ، شخص يهتم بالأجل الطويل وليس بالحاضر فقط . إنه يعامل ابنه وكأنه يعامل أخ له . ولا يصح للأب ن+ أن يعامل ابنه من فترة الطفولة حتى الكبر نفس المعاملة ، فى مرحلة الطفولة يجب أن « ينقل » الأب إلى النمط ع+ لأن النمط ن+ يؤخذ بالنسبة للشخص غير الناضج على أنه ضعف [٣] . فعندما يدخل الإبن المدرسة

---

(١) نشير إلى أن الاهتمام هنا ليس بالعمر الميلادى ولكنه بالعمر السيكولوجى .

Argyris, *Integrating the Individual and the Organization.*

Hersey and Blanchard, *Management of Organizational Behavior,* p. 135.

الثانوية فان الإبن يحتاج إلى قدر أقل من التخطيط التفصيلي الصادر إليه من والده وبالتالي فتظهر الصورة وكأن الأب يحب ابنه أكثر .

وعلى ذلك فان النمط ن+ ملائم لتابعين ناضجين نسبياً . فاذا تم نقل عميد كلية ناجح يتعامل مع أساتذة كبار ناضجين على مستوى المسئولية إلى ناظر مدرسة ابتدائية فانه يجد نفسه فى موقف يحسد عليه فالموقف القديم يتطلب نمط ن+ والموقف الجديد يتطلب نمط ع+ إذا كانت البدائل المطروحة للاختيار هى ن+ و ع+ فقط كأنماط للسلوك .

إن أستاذ الجامعة ـ الذى يعمل فى ظل النمط ـ ن+ لكى يكون فعالا يجب أن يغير نمطه حسب درجة نضوج طلبته . فاذا كان ناجحاً فى أكاديمية عليا للدكتوراه ، فان نقله للتدريس فى السنوات الجامعية الأولى يخلق له موقفاً جديداً ويجب أن يكيف نفسه للموقف الجديد وإلا سيشعر طلبته أنه شخص « ضعيف » . فى هذا الموقف الجديد يجب أن يغير نمطه كما يغير الشخص « فتيس » السيارة ـ إلى النمط ع+ .

إن عميد الكلية ـ الذى يعمل فى ظل النمط ـ ن+ يجب أن يغير هذا النمط فى الأسابيع الأولى من الدراسة إلى النمط ع+ حيث يكون المطلوب وضع قواعد للعمل أثناء العام ووضع جداول زمنية (لاحظ أننا حتى الآن لا نفترض أى أنماط أخرى غير النمطين ع+ و ن+ لتوضيح الفرق) . وطبيعى أن عميد الكلية هذا يجب أن يغير نمطه مرة أخرى عند بداية الاستعداد لامتحانات نهاية السنة حيث الأمر يتطلب اهتماماً خاصاً بقواعد الامتحان وترتيباته المكانية والزمانية . . . وطبيعى أن هذا الموقف الجديد يزداد صعوبة مع زيادة عدد الطلبة مع افتراض ثبات العوامل الأخرى (مثل مفهوم الغش عند الطلبة وأخلاقيات ملاحظى ومراقبى الامتحانات . . . إلخ) .

النمط ن+ والمستوى الحضارى فى البلاد :

إن المستوى الحضارى للبلاد لا بد أن يؤثر على النمط ن+ فيجعله فعالا أو غير فعال . لقد رأينا أن النمط ن+ يكون فعالا فى حالة ارتفاع المستوى التعليمى ومستوى المهارة للمرءوسين . وبالتالى فان انتقال المجتمع من حالة حضارية إلى حالة أخرى يستلزم بطبيعة الحال تغييراً فى النمط . . . وإن كان هذا التغيير لا يحدث إلا على مدى فترة طويلة من الزمن . إن المستوى الحضارى يظهر بصفة خاصة عندما ينتقل مدير ناجح فى شركة فى بلد متحضر يعمل فى ظل النمط ن+ إلى شركة أخرى فى بلد متخلف .

فى أمريكا مثلا نجد كثيراً من الموظفين يتمتعون بمستوى عال من المعيشة ويمكن وصفهم بأنهم أحسن تعليما من ذى قبل . وبالتالى فلنا أن نتوقع من هؤلاء زيادة فى إحساسهم نحو توجيه أنفسهم ذاتياً . . . لنا أن نتوقع أن معظمهم لديه الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية واحتياجات الأمان إلى حد كبير ، وبالتالى فدوافعهم التحفيزية ليست فى هذا الاتجاه دائماً فى اتجاه الاعتراف الاجتماعى بالفرد وفى الانتماء وفى تحقيق الذات . وبالتالى فمفهوم الأغلبية للحوافز — فى أمريكا — مفهوم غير مادى لأن الحوافز المادية مأخوذة فى الحسبان دون مناقشة "for granted" . وفى مجتمع كهذا لا يتوقع أن ينجح النمط ع+ كما ظهر من دراسات كثيرة فى هذا المجال عن العلاقة بين المستوى الحضارى والنمط القيادى الناجح .

نمط ن+ فى موقف غير ملائم :

عبد السلام مدير إدارة للبحوث فى شركة للغزل والنسج بها عدة مصانع ، عرض عليه أن يكون مدير مصنع فى شركة أخرى مماثلة . إن عبد السلام

---

(١) Likert. *New Patterns of Management.*

يعمل فى هذه الإدارة منذ حوالى عشر سنوات وهو يشرف على عمليات تطويرية متعددة ويعمل معه عدد كبير من خبراء التطوير الذين أثبتوا قدرتهم الابتكارية على مر الزمن وأظهروا قدرة على تطوير معلوماتهم فى شكل أفكار قابلة للتطبيق . ولم تكن وظيفة عبد السلام كما يتصورها هو إلا أن يقوم بتوفير جو ودى مريح سواء فى إدارته أو فى علاقته بالإدارات الأخرى ، وكان ناجحاً ومحبوباً من رئيسه ومرءوسيه وزملائه ، فهو لم يكن يبدى أى انتقادات لأى شخص ويعتبر غياب الصراعات هو النموذج الأسمى للادارة لدرجة أطلقوا عليه من يعرفونه « اسم على مسمى » .

إن رد الفعل السريع هو أن يقبل عبد السلام العرض الجديد على أساس أن المنصب الجديد فرصة واضحة . مدير مصنع بمرتب أكبر . والسؤال الآن هل يقبل عبد السلام المنصب الجديد ؟

ولما كان عبد السلام قد درس « المدير الفعال » فانه سأل نفسه السؤال الآتى : هل سأكون مدير مصنع فعالا ؟ لقد وجه لنفسه الأسئلة الآتية : هل كونه فعالا فى الماضى (فى منصب مدير بحوث) يجعله فعالا فى المنصب المعروض عليه (مدير مصنع) ؟ هل الفاعلية صفات أو هى ملاءمة صفات المدير للموقف بمعنى أن الملائمة هى درجة قدرة المدير فى تعديل الموقف بعناصره « الخمسة » ، أو التكيف مع الموقف بحيث يكون فعالا ؟ ما رأيك أولا إزاء هذه المشكلة ؟

ثم إذا علمت البيانات الآتية عن عناصر الموقف فى الشركة الجديدة . إن الشركة الجديدة تنتج مجموعة من المنتجات التى تخضع لمنافسة شديدة فى السعر وبالتالى فان المناخ السائد فى الشركة الجديدة هو أنه من الضرورى تحقيق أقصى درجة من الكفاءة الإنتاجية لتقليل العوادم وزيادة هامش الربح الضعيف

أصلا والذى يبدأ فى التدهور . إن المناخ السائد فى المنظمة هو « إنتج وإلا ... » Produce or perish . و « ليس هناك خبز لمن لا ينتج » . إن العمليات الإنتاجية تخضع لدراسة الزمن والحركة . . إن التدخل الفجائى المستمر متوقع من مدير المصنع لتصحيح الانحرافات أولا بأول . . إن إيقاع العمل سريع . لقد خلى المنصب بوفاة مدير المصنع الذى كان يبدو وكأنه يدفع الناس ونفسه لتحقيق معدلات الإنتاج والإنتاجية . إن الهيكل التنظيمى للمصنع هيكل مفرطح بحيث إن نطاق إشراف المدير واسع ضماناً للسيطرة .

إن احتمال أن يكون عبد السلام (ن+) فعالا فى عمله الجديد احتمال ضعيف حيث أن الموقف الجديد غير ملائم . فلن يستطيع عبد السلام تغيير نمطه بسهولة وهو النمط الذى اكتسبه عبر السنين (ربما خمس وثلاثون سنة هى عمره الميلادى) . إن متطلبات العمل لا تحتاج إلى نمط ن+ ولكنها تحتاج إلى ع+ (إذا كان هذان النمطان هما البديلين المقدمين للاختيار) .

صحيح أننا ركبنا عناصر الموقف بحيث لا تكون كلها أو معظمها غير ملائمة للمدير عبد السلام ولكن طبيعى أن هناك عدة أشكال يمكن أن تحدث بتغيير عنصر أو أكثر من عناصر الموقف الجديد . ماذا لو كان المنصب فى شركة غزل مستقرة وتقاليدها راسخة وقواعدها واضحة ، ولا تخضع لمنافسة شديدة . . . . إلخ . أو لو كانت هذه شركة قطاع عام تعمل فى ظل معطيات أخرى ؟ لا شك أن « الموقف » سيكون مغايراً .

إن هناك عدة اقتراحات نضعها تحت تصرف عبد السلام هذا ن+ .

إنه يمكن أن يختار بديلا من البدائل الآتية :

— يمكنه أن يحاول أن يتكيف مع الموقف الجديد أى ينقل إلى نمط

جديد . وطبيعي يثور هناسؤالان : ما هو النمط الجديد ؟ وما هى سهولة أو إمكانية التحول إلى النمط الجديد ؟

– يمكن أن يحاول تغيير كل أو بعض عناصر الموقف وأننا نشك فى إمكان نجاح ذلك .

– يمكن أن يحاول تغيير بعض من سلوكه وبعض من عناصره الموقف بحيث يتم التكييف المتبادل بشكل مستمر ومتصاعد .

– يمكن أن يرفض الوظيفة ويسعى للحصول على وظيفة أخرى حيث يكون سلوكه متسقاً مع الموقف الجديد . . مع عناصره .

– يمكن أن يبقى فى وظيفته الحالية التى يعرفها جيداً ويعرف أنه فعال وغالباً ما ستستمر فاعليته .

إن انتقال المدير الذى يعمل فى ظل ن+ إلى العمل فى ظل النمط ع+ عملية صعبة وفى رأينا أنها أصعب من انتقال مدير يعمل فى ظل ع+ إلى العمل فى ظل النمط ن+ لأن المدير ع+ يستطيع أن يلبس « قناعاً » **Facade** يوحى بأنه يهتم بالإنسان وبالعلاقات الإنسانية ،وربما بذلك يستطيع – بمرور الزمن– أن ينتقل إلى نمط بين ع± و ن+ وهو النمط ع ن أى نصف من هذا ونصف من ذاك (كما سنشرحه فى فصل قادم) .

النتائج المترتبة على وجود نمط ن+ فى موقع غير ملائم :

إن نمط ن+ حيث الحساسية الزائدة للاعتبارات الإنسانية وبالتالى التضحية بمعالجة الأخطاء والصراعات بحسم يؤدى إلى نوع من التسيب وعدم الابتكار لحل المشكلات . إن هذه الطيبة من جانب الرئيس – بهذا الشكل –

تؤخذ على أنها نوع من الضعف ، وبالتالى فان الاحتمال كبير فى طغيان بعض المرءوسين وربما فى زيادة الصراع بين بعضهم البعض . . . وتكوين مراكز قوى تزيد الطين بلة . إن هذه النتائج يتم تدعيمها بالتوقعات المنخفضة . . وهذه التوقعات المنخفضة تؤدى إلى مزيد من النتائج المنخفضة وبذلك تدعم الدائرة المفرغة vicious cycle وتسير الأمور من سيء إلى أسوأ .

وعندما تصل الأمور إلى حالة واضحة من السوء . . . من التسيب والتدهور فى النتائج وفى الكفاءة الإنتاجية وفى الروح المعنوية يصبح من الضروري تغيير المدير ن+ حيث لا يستطيع التغيير إذا حاول لوجود «فجوة» بين ما تعود الناس أن يفعلوه وما يطالبون به أن يفعلوه من نفس المدير . . . إن هذه الصعوبة ناشئة من أن السلوك السابق قد تم تدعيمه « بالأسمنت » على حد التعبير .

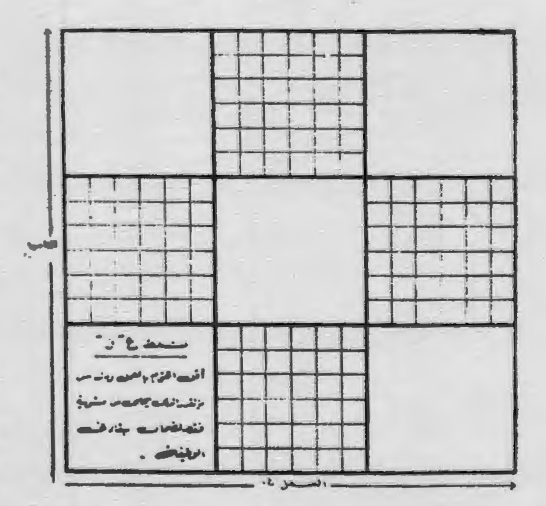
إن الحل الوحيد – عندما تصبح هذه حالة المنظمة – هو الاستقالة أو الإقالة أو جلطة فى الشريان التاجى (أعوذ بالله) . وبذلك يكون الحل هنا – من وجهة نظر المنظمة – تعيين مدير جديد حيث يكون الناس على استعداد لقبول سلوك النمط ع+ .

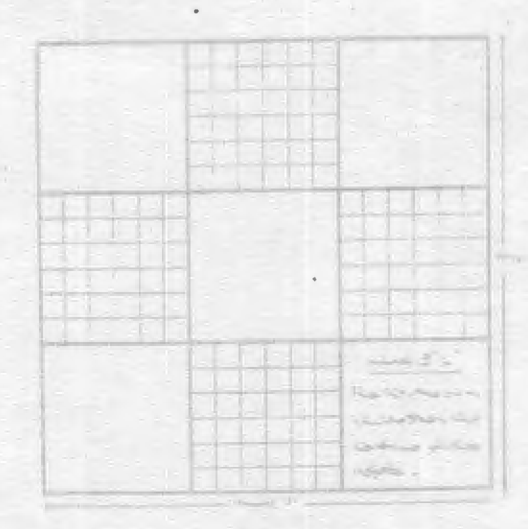
وبالنسبة للمدير ن+ الذى استقال أو أقيل فان أمامه حلا هو أن يبقى كذلك أو يحول إلى نمط آخر . والسؤال يبقى ما هى الأنماط الأخرى المتاحة ، وأى نمط يختار وما هى السهولة التى يمكن بها أن يحول النمط الجديد ؟

٥

نمط المدير ع¯ ن¯

- تعريف النمط ع¯ ن¯
- الافتراضات الأساسية
- طريقة الإدارة (نظرة كلية)
- النظرة للأهداف
- النظرة للزمن
- مفهوم السلطة
- نوع العلاقات
- طريقة التحفيز
- معالجة الأخطاء
- معالجة الصراعات
- الابتكار
- تقييم الناس
- الصفات الشخصية
- حياة الطفولة
- هل هذا النمط فعال ؟





تعريف نمط المدير ع⁻ ن⁻ :

نمط المدير ع⁻ ن⁻ هو نمط المدير المهتم قليلا بالعمل وفى نفس الوقت مهتم قليلا بالناس[١] . إن الشيء الذى يسيطر على عقل المدير الذى يعمل فى ظل هذا النمط هو « البقاء على قيد الحياة » . فالبقاء على قيد الحياة – عنده – أولوية أولى .

إنه مثل ع⁺ ، ن⁺ يفترض أن متطلبات العمل لا بد وأن تتعارض مع الاحتياجات الشخصية للأفراد ، ولكنه بالممارسة العملية لا يجد نفسه فى معضلة . فهو يعطى أقل ما يمكن للمنظمة التى يعمل بها ، ويتوقع منها أيضاً أقل ما يمكن . . إنه يحل المعضلة الإدارية بهذه الطريقة . إنه شخص موجود

---

(١) إن علامة الـ (–) بعد العين تعنى أن اهتمامه بالعمل قليل وبعد النون تعنى أن اهتمامه بالناس قليل . لقد رأينا أن ع– ن– أفضل رمز ليعبر عن هذا النمط دون أن نعطيه إسماً معيناً . إن « وليام ريدن » Reddin فى كتابه « الفاعلية الإدارية » يسميه « المنفصل » Seperated على أساس أنه منفصل عن العمل وعن الناس . ويسميه « بليك » و« موتون » Blake and Mouton النمط ١,١ حيث الواحد الأول يمثل الناس والواحد الثانى يمثل العمل فى شبكته الإدارية . وفى دراسات جامعة أوهايو يسمى : هيكلا منخفضاً واعتبارات (إنسانية) منخفضة : Low Structure and Low Consideration

وتكون الصورة كالآتى :

الدراسة	اسم النمط أو الرمز
جامعة « أوهايو » الأمريكية	Low Structure and Low Consideration
« بليك » و « موتون »	1,1
وليام ريدن	Seperated
فى هذه الدراسة	ع⁻ ن⁻

أما باقى الدراسات الأخرى « دراسات جامعة ميتشجان ودراسات « ديناميكية الجماعة » فلم تتعرض لها .

جسمانياً وغير موجود وجدانياً وسلوكياً . ومن التعبيرات الشائعة لهذا النمط : « أنا عاوز أعيش سليم علشان أربى العيال » . . . إنه يقدم للمنظمة العمل الذى يخلى من المسئولية فقط بحيث لا يطرد منها .

إن هذا – على حد تعبير « بليك » و « موتون » – نمط غير طبيعى ، فالناس لا يأتون إلى الدنيا هكذا ، ولكنه نمط أولئك الذين قبلوا الهزيمة (بليك وموتون ، ص ٨٥)

الافتراضات الأساسية :

إن المدير الذى يعمل فى ظل النمط ع⁻ ن⁻ له افتراضات أساسية تحكم سلوكه مثله مثل سلوك أى شخص آخر . وطبيعى أن تكون له افتراضات أساسية عن طبيعة الإنسان الفرد . وبالرغم من أنه لم يتم عمل دراسات عن افتراضات هذا النمط [1] إلا أننا نستطيع استنتاجها بالقياس .

إن النمط ع⁻ ن⁻ لا يأتى إلى الحياة هكذا ، ولكنه يأتى لأولئك الذين قبلوا الهزيمة . ومن هنا تأتى سلبيته ، فهو موجود جسمانياً وغير موجود وجدانياً وسلوكياً . وهذا الشخص من السهل اكتشافه وتمييزه .

إن الافتراضات الأساسية للمدير ع⁻ ن⁻ تجرى فى الاتجاه الآتى :

- إن العمل شر أو لا فائدة فيه على أحسن تقدير .
- إن معظم الناس أشرار و « البعد عنهم غنيمة » .

---

(١) إن نظرية × ونظرية Y لمكجريجور والتى نعتبرها بمثابة أساس سليم يصلح كأساس لهذه الأنماط عبارة عن مجموعتين من الافتراضات إحداها تتفق مع نمط ع+ وهى نظرية × والأخرى (نظرية) Y تصلح افتراضات للنمط ع+ ن+ كما سيجىء .

• إن معظم الناس خبثاء « ويعلم بهم ربنا » .

• ليس من مسئوليته التحفيز ومن يريد شيئاً يسعى إليه .

• ليس من الضرورى الرقابة على الناس لأنه « لا يوجد فائدة من ذلك» .

من كلماته المشهورة والتى تكون بمثابة معتقداته « سعد زغلول قال مافيش فايدة » و « الباب إللى ييجى منه الريح سده واستريح » و « دع الخلق للخالق » .

إن افتراضات كهذه لا بد أن تجعل مدخل صاحبها فى الإدارة لا يزيد على مجرد « ساعى بريد » Message carrier . شخص يستوفى الشكل فقط .

طريقة الإدارة : نظرة كلية :

إن المدير ع ـ ن ـ يدير على طريقة أنا رجال همزة وصل بين الرئيس والمرءوسين . . فى ظل الافتراضات الأساسية السابقة (الناس أشرار خبثاء وأنه لا فائدة فى شىء . . .) لابد وأن تؤدى به إلى عدم الإحساس بوجود المعضلة الإدارية لأنه لا يمارسها عملياً . وبالتالى فان طريقته فى الإدارة تجرى فى الاتجاه التالى :

• إنه لا يدير أشخاصاً ولكنه « مفقود » بينهم .

• إنه لا يخطط فذلك من وظيفة الرئيس . ووظيفته بعد ذلك إبلاغ المرءوسين بالخطة التى وضعت . فاذا لم تكن واضحة فانه يقول « إن الناس إللى فوق » لم يخبروه بالتفاصيل .

• إنه لا ينظم فتلك وظيفة الرئيس . . . ووظيفته بعد ذلك إبلاغ المرءوسين بما تقرر . إنه مجرد « ساعي بريد » .

• إنه يتصل بمرءوسيه ولا يهمه سوى توصيل الرسالة وبالتالى فمحتواها أو الغرض منها أو شرحها مسألة خارجة عن الموضوع . فاذا سأل أحد المرءوسين عن موضوع أو قدم مذكرة فانه يحولها إلى أعلى مؤشراً عليها « والأمر مرفوع رجاء النظر » . وعندما تصل إليه تعليمات فانه يحولها إلى أدنى مؤشراً عليها «فلان للعلم» . إنه موصل للرسائل فقط .

• إنه يؤمن بترك الناس فى حالها « دع الخلق للخالق » .
ومن يريد شيئاً يسعى إليه .

• إنه لا يضع بصماته على المنظمة كما أن المنظمة لا تضع بصماتها عليه .

النظرة للأهداف :

إن هدف المدير الذى يعمل فى ظل النمط ع⁻ ن⁻ هو أن يبقى على قيد الحياة . . . هذا هو هدفه أن يبقى فى المنظمة « ليكمل حياته » وعلى أساس أنه « يعيش يومين والسلام » أما هدف المنظمة فهو شىء لا يهمه . . . إنها ليست مشكلته بل مشكلة شخص آخر . وإذا طلبوه لحل مشكلة أو وضع أهداف فهو يقول « لا تحسبونى معكم » إنه « ليس منهم » و « ليس معهم » .

وليس معنى ذلك أن هذا الشخص سلبى فى حياته خارج المنظمه ، بل بالعكس فان هذا الشخص غالباً ما تكون له أهداف خارج المنظمة ويسعى إليها ويحققها ويكون ناجحاً فيها . إنه نشيط فى النوادى أو فى التجارة أو فى الحفلات . . . أو فى منزله . . . إن سلبيته فى المنظمة وليس فى باقى حياته .
وهو ما يفرق هذا الشخص عن الناس الذين يعرفون بـ « الهيبيز » أو «المتمردين» .

ويجب أن يكون واضحاً أن كلا منا عن ع⁻ ن⁻ هو فيا يخص عمله فى المنظمة التى يعمل بها وليس فى حياته خارج المنظمة . .

. . فاذا كان له عمل حر يملكه غير المنظمة التى يعمل بها فهو شخص آخر له سلوك آخر . .

النظرة للزمن :

إن المدير الذى يعمل فى ظل النمط ع⁻ ن⁻ لا يهتم بالزمن داخل المنظمة : إنه يعتقد أن الوقت الذى يقضيه داخل المنظمة وقت ضائع ولذلك فانه — غالباً — ما لا يتواجد فى المنظمة ، ولكنه يترك فى حجرته ما يشير إلى أنه موجود . . وإذا كان يملك سيارة فانه يتركها أمام الشركة لتوحى بوجوده .

وبالرغم من أنه لا يهتم بالوقت إلا أنه يتصرف وكأن الوقت يهمه فهو يهتم بوجود ساعة وأجندة ومواعيد ولكن ذلك لاستيفاء الشكل فقط .

إنه يستخدم حجة الوقت ليتهرب من مسئوليته ولذلك فهو دائماً يقول إن « الوقت » لم يكن كافياً لدراسة الموضوع ، كما أنه يحتاج إلى بيانات أكثر لمعالجة الموضوع ، وبالتالى فهو يحتاج إلى وقت أكبر .

إن نظرته للوقت وفلسفته الأساسية تترجم سلوكه الإدارى الذى يجرى على الوجه التالى :

- يحضر فى الميعاد إذا كان غيابه أو تأخيره سيكون ملحوظاً .
- ينسحب من الاجتماعات دون أن يدرى أحد بخروجه ، وإذا لاحظ أحد خروجه فانه غالباً ما يطلب الاستئذان لأمر هام .
- يحول البريد الوارد إليه إلى المختص فوراً أو إلى أعلى فوراً دون تأخير إذا كان التأخير يجعله مسئولا يحاسب .

• أثناء وجوده فى مكتبه يبدو وكأنه مشغول وأن الوقت غير كاف بأكوام الأوراق والدوسيهات التى أمامه . إنه يعرض بشكل عملى احتياجه لوقت أكبر .

مفهوم السلطة :

إن مفهوم المدير ع ن للسلطة مفهوم ساعى البريد وظيفته توصيل الرسائل ليس إلا ، فهو غير مسئول عما يحويه الخطاب وغير مسئول عن الرد على الخطاب أو طريقة الرد أو ميعاد الرد .

فاذا صدرت تعليمات من أعلى فان وظيفته إرسالها إلى أدنى « للعلم واتخاذ اللازم » . وإذا تقدم مرءوس بالشكوى من فان رده هو « الرئيس عايز كده » « قدم شكوى مكتوبة وأنا أرفعها إلى أعلى » . وإذا قدم إليه أحد الموظفين يطلب رأيه فى موضوع معين فانه يؤشر عليه «والأمر مرفوع رجاء النظر » . وإذا ذكر المرءوس أن الموضوع قد طال فيكون رده اكتب استعجالا وسأرسله فوراً . إن مفهومه للسلطة مفهوم ساعى البريد : توصيل الرسائل ، إلى أعلى من أسفل وإلى أسفل من أعلى ليس إلا .

إن مفهوم « ساعى البريد » للسلطة يؤثر على طريقة ممارسته للادارة . فاذا امتنع أحد المرءوسين فانه لا يبلغ الرؤساء بالامتناع إلا إذا وجد نفسه أمام مساءلة . إنه يريد أن يفعل الحد الأدنى الذى يخليه من المسئولية (المساءلة) لكى يبقى فى المنظمة « يأكل عيش» على حد تعبيره . وإذا انتقده مرءوس فانه لا يعتبر ذلك عصياناً ولا يرد عليه لكى لا تحدث التفاتاً للموضوع .

إن مفهومه للسلطة هو ما تنص عليه اللوائح ، وكلما كانت اللوائح غامضة كان ذلك أفضل لأنه يستطيع أن يتنصل منها . إن وحدة السلطة

الآمرة لا تهمه كثيراً ، فهى « تستوى عنده » . وكسو الموظفين للتسلسل الرئاسى لا يهمه طالما أن ذلك لا يؤثر على « أكله العيش » . . على حسب تعبيره . « طالما الواحد بياكل عيش خلاص » .

إنه يفضل – بطبيعة الحال – ألا تمر التعليمات أو المعلومات من خلاله إلا نادر أو بالقدر اليسير . فمرور التعليمات والمعلومات معناه مزيد من العمل ومزيد من احتمال الصراعات .

نوع العلاقات :

إن المدير ع – ن – بمفهومه السابق للسلطة وبافتراضاته الأساسية يكون له نمط معين فى علاقاته . فهو يؤمن بأن « البعد عن الناس غنيمة » ولذلك فانه يتجنب الظهور ويتجنب عقد الاجتماعات ، ويتجنب الكلام . فاذا ظهر أو تطلب الأمر عقد اجتماع فانه لا يتكلم كثيراً وإذا تكلم فان كلامه لا يوضح شيئاً . إنه غائب عن الاجتماعات وعن الناس ، ولكنه – فى نفس الوقت – قادر على تبرير عدم حضوره أو عدم البقاء للنهاية . . . مثل قطعة الصابون لا تستطيع إمساكها وهى مبتلة .

وفى الاجتماعات لا يعترض مع المرءوسين ولا مع الرؤساء ، لأن اعتراضه ستجعله تحت الأضواء وهو لا يريد أن يكون تحت الأضواء ، لأن ذلك معناه إما زيادة عمل أو زيادة علاقات مع أشخاص وكلاهما لا يريده .

إن مفهومه لأحسن علاقة هى تلك التى يكون فيها التفاعل مع الآخرين أقل ما يمكن ، ولكنه بالطبع لا يقول لك ذلك كما لا يسعى إلى وضع هذه الاستراتيجية بالتطبيق بين الآخرين وبعضهم البعض . إنه يطبقها بين نفسه والآخرين فقط .

وهدفه فى الاتصال – أى اتصال – ليس تحفيز المتصل به فذلك أمر لا يهمه ، ولكن ما يهمه فقط هو توصيل الرسالة الآتية من مكان آخر .

إنه ينظر إلى الاجتماعات على أنها ضياع للوقت ، فالناس حمقى وغير حقيقيين ولن يأتى الاجتماع بنتيجة . وعندما يجلس فى اجتماع لا يرأسه فهو يجلس فى مكان غير ملحوظ حتى يستطيع أن يخرج منه دون أن يلاحظ . وإذا تطلب الأمر رئاسة الاجتماع فانه يجمع الأفكار وينقلها كما هى إلى أعلى دون أن ينسق بينها أو يناقشها أو حتى بدون أن يضع عليها « فلتر » من أى نوع لكى يستطيع أن يقول مستقبلا « . . هذا رأيهم » . . « وهذا رأيه » .

إن المدير ع⁻ ن⁻ يؤمن ، مثل ع⁺ ، بأن أحسن لجنة هى اللجنة المكونة مثلا من ثلاثة أحدهم غائب والثانى فى إجازة ولكن وجهة نظره هنا تختلف عن المدير ع⁺ فالمدير ع⁻ ن⁻ يعتقد أن اللجان لا فائدة فيها وحتى الفرد الواحد لن يحقق نتيجة . . . وإذا طلبوا حضوره كعضو – وليس كرئيس – فانه يعتذر فى آخر لحظة بسبب وجيه .

وهو لا يحب أن تكون هناك مجلة للعاملين فهى مضيعة للأموال (تبرير) وهى مضيعة للوقت (تبرير) لاسيما إذا طلب منه الاشتراك فى تحريرها أو تولى رئاستها ، وإذا أصر المرءوسون على عمل مجلة فانه يطلب منهم ألا « يحسبوه بينهم » وهو غير مسئول عنها » .

طريقة التحفيز :

ينظر المدير ع⁻ ن⁻ إلى الإنسان الفرد على أنه شخص معقد ليس من السهل فهمه « أنا لا أستطيع أن أفهم هذا البنى آدم » وبالتالى فهو لا يفهم الدوافع الإنسانية وليس مستعداً أن يفهمها فهو يدعى أنه « يعرف كل شىء

عن خبرة » ولكنه لا يدرى أن خبرته سيئة ، وهى التى حولته إلى هذه السلبية . إنه يعتقد أن المرءوس الذى يحتاج إلى شىء يسعى إليه ، وإن أفضل طريقة هى : « دع الخلق للخالق » .

إن المدير ع⁻ ن⁻ مثل المدير ع⁺ ، ينسى أن يعامل مرءوسيه وكأنهم كائنات حية لهم هيراركية حاجات تختلف باختلاف الأشخاص كما تختلف باختلاف الزمن بالنسبة للفرد الواحد . ولكن ع⁺ يفعل ذلك من مدخل العمل . أما المدير ع⁻ن⁻ فهو يفعل ذلك من مدخل السلبية . وإن كانت النتيجة واحدة إلا أن منطقهما مختلف .

وطبيعى أن نتوقع أن المرءوسين يحبون العمل مع مثل هذا الرئيس ، لأنهم يستطيعون أن يفعلوا كما يشاءون . . . فهو « لا يدفعهم » « ولا يسوقهم » كما يفعل المدير ع⁺ وهو لا يحملهم مسئولية مقابل علاقاته الإنسانية كما يفعل المدير ن⁺ .

معالجة الأخطاء :

إن طريقة المدير ع⁻ ن⁻ فى الرقابة هى طريقة غير محكمة على الإطلاق ، وهى بهذا تختلف اختلافاً أساسياً عن طريقة المدير ع⁺ أو ن⁺ فى الرقابة .

إن الخطأ فى نظر ع⁻ ن⁻ هو الخطأ الذى يوقعه هو فى مسئولية ، فاذا كان هناك خطأ لا يقع فيه هذا المدير فى مسئولية فلا يعتبر من وجهة نظره خطأ . وعلى ذلك فهو يعالج الأخطاء التى تخلى من المسئولية إذا كان سيحاسب عليها . فاذا لم يتوقع أن يحاسبه أحد على الأخطاء فلا يقوم بمحاسبة الغير .

وبالإضافة إلى أن مفهومه للخطأ مميز فان طريقته فى معالجة الخطأ مميزة أيضاً . إنه يستوفى الشكل فقط فى معالجته للأخطاء كأن يكتب مذكرة ويرفعها

إلى أعلى « رجاء اتخاذ اللازم » حتى يكون العقاب الموقع – إذا كان هناك – عقاب وقعه شخص آخر غيره ، وحتى إذا كان العقاب شديداً فهو تقدير شخص آخر غيره ، وإذا كان العقاب أقل من اللازم فهو خطأ شخص غيره .

وحتى فى الحالات التى يحاسب فيها عن خطأ شخص آخر فانه يقول : « ما بيدى حيلة . . . ماذا أفعل » ، « ليس هناك من يحمينى . . » .

أنه لا يوقع جزاء – ليس عن اقتناع بأن الخطأ غير مقصود مثل المدير ن+ – ولكن من منطق آخر – إنه لا يريد أن يثير انتباه الآخرين عنه . . إنه يريد أن يأكل عيش .

معالجة الصراعات :

إن طريقة ع− ن− فى معالجة الصراع ليست مثل طريقة القمع التى يتبعها ع+ وليست طريقة « التبريد » التى يتبعها ن+ ولكنها طريقة « التجنب » . إن المدير ع− ن− يؤمن بأن « أحسن حل لأى صراع هو ألا يكون هناك صراع » .

وانطلاقاً من أن « أحسن حل لأى صراع هو ألا يكون هناك صراع » فانه يعمل جاهداً لكى لا يخلق صراعات : فهو لا يتحدى لا رئيساً ولا مرءوساً . فاذا أمره الرئيس بتنفيذ شىء فان رد فعله « سمعاً وطاعة » أو « أمرك » ليس لأنه يحب رئيسه ولكن لأنه لا يريد أن يخلق صراعاً . وإذا أعطى تعليمات إلى مرءوسيه فانه يعطيها بشكل مهذب ليس عن اقتناع بأنه أخ أكبر مثل المدير ن+ ولكن لأنه لا يريد أن يشعر المرءوس بأنه رئيس وبالتالى فاحتمال نشأة الصراع نتيجة « المريسة » Bossism معدوم .

إن المدير ع⁻ ن⁻ يعالج الصراع الذى وجد بعدم التعرض له . وبالتالى فاستراتيجيته فى معالجة الصراع مثل استراتيجية النعامة التى تصر على عدم رؤية الصائد . وإذا كان هناك صراع ووجهات نظر فانه لا يأخذ موقفاً محدداً . إنه يؤمن بالحياد التام : لا السلبى ولا الإيجابى . وعند التصويت فانه لا يرفع يده مع أى الجانبين هذا إذا لم يستطع الهروب أو الاستئذان قبل عملية التصويت . إنه سلبى ولا يبحث عن حل وسط .

إن المدير ع⁻ ن⁻ يحاول ألا يخلق أى صراع وإذا نشأ صراع رغم إرادته فانه لا يراه . . إنه لا يرى شيئاً ولا يسمع شيئاً ولا يقول شيئاً . إن انسحابها داخلى ولكنه موجود بجسمه وبشكله الظاهر . إنه يستجيب للأمواج ولكن ليس له اتجاه . إنه مثل السمكة الهلامية Jelly Fish ليس لها اتجاه فى ذاتها .

إن طريقة ع⁻ ن⁻ فى معالجة الصراع هى طريقة المنهزم الذى قبل الهزيمة وأصبحت هى طريقة الحياة . فالشخص الذى فاتته الترقية عدة مرات ولم يستطع أن ينجح فى الوصول إلى ما يبغيه عدة مرات غالباً ما ينتهى به الوضع إلى هذا النمط . « إنه يقول : ماذا تأخذ الريح من البلاط » . . أو : « ضربوا الأعور على عينه قالوا خسرانة خسرانة » . . إنه فقد الحساسية للصراع ولوجهات النظر وللدوافع والحياة .

وإذا تم الضغط على هذا المدير من أعلى بتصرف معين يعرف أنه سيؤدى إلى خلق صراع فى ضوء تجربته فانه نادراً ما يدرك أهمية الصراع مثل المدير ع⁺ ولكن من منطق مختلف . فهذا المدير ع⁻ ن⁻ لا يرى الصراع فى الوقت الذى يقوم فيه ع⁺ بقمع الصراع . إنه يرسل هذه الأوامر الواردة من أعلى ويتبعها بكلمة شفوية « الرئيس عاوز كدة » بالرغم من أنه يحب الأوامر

المكتوبة والشكاوى المكتوبة لكى لا يخلق جدلا عن ماهية الأمر أو الشكوى بالضبط فى حالة وجودها شفوية .

وإذا فشل المدير ع⁻ ن⁻ فى معالجة الصراع الذى أزمن فان طريقته فى الحل هى مزيد من « الانعزالية والسلبية » وتوجيه اللوم على شخص آخر غير محدد . . . بحيث لا يقع فى مسئولية أيضاً. إن المدير ع⁻ ن⁻ « لا يرى ولا يسمع ولا يتكلم » فاذا رأى فهو يرى قليلا وبغير وضوح ، وإذا سمع فهو يسمع قليلا وبغير وضوح ، وإذا تكلم فهو يتكلم قليلا بغير وضوح ؛ وإذا سئل فهو يتظاهر بأنه لم يسمع وإذا وجه انتباهه فهو يقول « لا أعرف » : « لست أدرى ومن قال لا أدرى فقد أفتى » .

إن المدير ع⁻ ن⁻ لا يضع الزيت على النار كما يفعل المدير ع⁺ فى معالجته الصراع ، ولا يستخدم سياسة « التبريد » الذى يتبعها المدير ن⁺ ولكنه يتبع سياسة تجنب الصراع فاذا وجد فانه لا يراه . إن سياسة « النعامة » فى معالجة الصراع تدعم الصراعات وتجعلها تستفحل فى الأجل الطويل بحيث يصعب حلها . . . مثلها مثل ترك ميكروب يتفشى فى الجسم دون معالجته فى الوقت المناسب ، أو ترك ارتفاع فى ضغط الدم حتى يؤدى إلى انفجار فى شريان المخ .

الابتكار :

إن خلق حلول جديدة لمشكلات قائمة لا يمكن أن يترعرع فى ظل النمط الإدارى ع⁻ ن⁻ . إن السلبية و « دع الأمور تجرى » و « الباب الذى يجى منه الريح اقفله واستريح » . . . لا بد أن تؤدى إلى نوع من التبلد والسلبية فى الجهاز التنظيمى ككل .

وحتى إذا تم رفع حلول جديدة فان المدير الذى يعمل فى ظل هذا النمط لا بد أن يشعر صاحب الاقتراح بأنه لا فائدة من اقتراحه . وأن سعد زغلول قال : «مافيش فايدة» و «أن غيرك كان أشطر» حتى تثبط همة مقدمى الاقتراح .

إن تثبيط الهمم لا يستغرق طويلا فى ظل هذا النمط . فالمدير الذى يعمل فى ظل هذا النمط ع — ن — متخصص فى « سكب الماء البارد » على الشخص الساخن على حد التعبير السائد . وبعد فترة وجيزة ستجد الناس من حوله يقولون :

إذا كان رب البيت بالدف ضاربا   فشيمة أهل البيت كلهم الرقص

ومن الطبيعى أن يصبح مرءوسوه مثله تماماً أشخاصا هاربين Deserters أو « بيروقراطيين »[1] Bureaucrats على أحسن تقدير .

إننا نتوقع — والحال هذه — أن يحدث شلل جزئى أو كلى فى المنظمة ... شلل لا يمكن شفاؤه إلا « بالبتر » .

تقييم الناس :

إن المدير ع — ن — يقيم الناس كما يقيم نفسه : « ساعى بريد » إنه لا يتوقع من مرءوسيه أن يطلبوا منه نصيحة أو وجهة نظر لأن ذلك يضعه فى « ركن » أو يجعله يأخذ «موقفاً» وهو يكره ذلك خوفاً من الصراع الذى لا يريد أن يراه . فالشخص الذى له موقف معين شخص عدائى Agressive ولكنه لا يذكر ذلك فى تقارير مكتوبة لأن كتابة ذلك معناه أنه خلق صراعاً وبالتالى فهو يقيم هذا الشخص على أنه « جيد » فلا هو مقبول ولا هو جيد

---

(١) بالمعنى « المرضى » (بفتح الميم) .

جداً ، وطالما أنه يعتقد أنه لا يوجد شخص ممتاز فانه يعطى تقدير « جيد » فالكل عنده « جيد » أو « مقبول » فتمييز الناس عن بعضهم سيخلق له صراعاً : بينه وبين المرءوسين وبينه وبين الرئيس .

إن فكرة التدريب عند المدير ع⁻ ن⁻ غير موجودة . وإذا كانت موجودة « فليس هناك فائدة فى التدريب » هذا هو رد فعله نحو التدريب . إن التدريب – فى نظره – لا يمكن أن يحول السلبى إلى إيجابى وحتى إذا حوله – هو يقول – فما الفائدة فالعبرة بالآخرين الذين يعيش بينهم . وإذا دخلت معه فى مناقشة حول أهمية التدريب فانه غالباً ما يستخدم وسائل للاقناع مثل ما قاله أحد المديرين الذين يتصفون بهذا النمط : « هل هناك قوة تستطيع إخراج الرائحة العفنة من الدجاجة المذبوحة بحيث يمكن أن تحقق لنا أكلة شهية ؟ » « هل يمكنك أن تعيد لوح الزجاج سليما بعد كسره ؟ » .

الصفات الشخصية :

لا يأتى النمط ع⁻ ن⁻ هكذا إلى الحياة مع الشخص ولكنه يأتى لأولئك الذين استكانوا للهزيمة نتيجة فشل عدة مرات متعاقبة . إن النمط ع⁻ن⁻ سلوك انهزامى ينتهى إليه الإنسان ولا يبدأ به . إن هذا النمط دليل الفشل .

ماذا يحدث لشخص حاول أن يطبق طرقاً جديدة فى الإنتاج ، فكانت النتيجة الوقوع فى بعض المخالفات التى حوسب عليها حساباً عسيراً ؟ ماذا يحدث لشخص كان يحاول التسلق للجبل العالى فأعلن الحكم أن شخصاً آخر هو الذى فاز ، وتكررت محاولاته فكانت النتيجة هى فوز الآخر فى حين هو الذى حقق النجاح ؟ ماذا يحدث لشخص عصامى حاول أن يثبت نفسه من خلال عمله فتمت ترقية شخص آخر لأنه قريب فلان وعلان ، وتتكرر الصورة بشكل أو آخر ؟ ماذا يحدث لشخص يعمل فى ظل النمط ع⁺

الذى وجد أن اهتمامه الزائد بالعمل يجعل الناس ضده دائماً (نقابات عمال ... اتحادات مهنية أو سياسية ... إلخ) . وانهارت قيم العمل التى يلتزم بها ؟

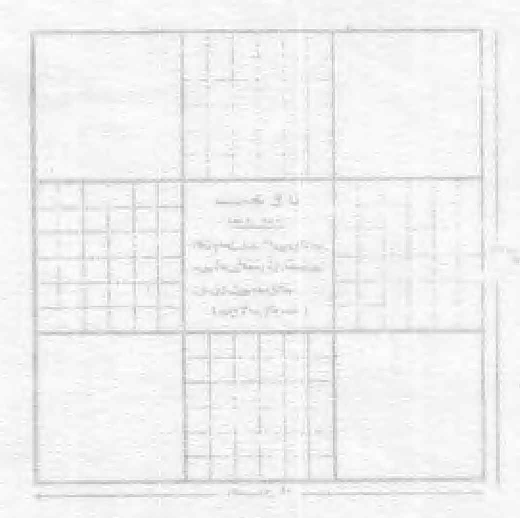
ما الذى يحدث لشخص ترعرع فى حالة « تسيب » حكومى أو شبه حكومى يستوى فيها الذى يعمل والذى لا يعمل بحيث يكون الذى لا يعمل ربما أفضل من الذى يعمل على اعتبار أن الذى يعمل يخطأ أكثر وبالتالى يعاقب أكثر حيث يسود الشعار : « تشتغل كتير تغلط كتير يتحقق معاك ولا ترقى » .

إن نتيجة ذلك غالباً ما تكون شخصاً سلوكه ع⁻ ن⁻ إنه يريد أن « يأكل عيش » و « يربى الأولاد » وهو لذلك يعمل الحد الأدنى الذى يخلى من المسئولية لكى لا تتم مساءلته ويبقى على قيد الحياة فى الوظيفة .

٦

نمط المدير ع ن

- تعريف النمط ع ن
- الافتراضات الأساسية
- طريقة الإدارة (نظرة كلية)
- النظرة للأهداف
- النظرة للزمن
- مفهوم السلطة
- نوع العلاقات
- طريقة التحفيز
- معالجة الأخطاء
- معالجة الصراعات
- الابتكار
- تقييم الناس
- الصفات الشخصية
- حياة الطفولة
- إلى أى مدى يعتبر هذا النمط فعالا؟



تعريف النمط الإدارى ع ن :

النمط الإدارى ع ن هو نمط المدير الذى يأخذ حلا وسطاً فى اهتمامه بالعمل وبالناس فى نفس الوقت . فلا هو يهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل ، ولا هو يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس . إن الشىء الذى يسيطر على عقل المدير — الذى يعمل فى ظل هذا النمط — هو « الحل الوسط » بين متطلبات العمل وبين متطلبات الناس . فالحل الوسط هذا — عنده — له أولوية أولى على أى شىء آخر [١] .

إن المدير الذى يعمل فى ظل النمط ع ن — مثله مثل المدير ع+ والمدير ن+ — يفترض أن متطلبات العمل لا بد أن تتعارض مع الاحتياجات الشخصية للأفراد ، ولكنه يرى حلا لهذه المعضلة أن يأخذ حلا وسطاً أو « منتصف الطريق » على حد التعبير . فهو يحل المعضلة الإدارية بأن يخطط العمل ، وينظم العمل ، ويوجه العمل ، ويراقب العمل بإحكام مطلوب ، وفى نفس الوقت يسعى إلى إشباع الحاجات الشخصية للأفراد عند مستوى مقبول .

Satisfactory

إن اهتمامه متوازن بالعمل وبالناس من أجل تحقيق أداء مقبول وعلاقات إنسانية مقبولة

إن التركيز الأساسى فى ذهنه **« خير الأمور الوسط »** .

---

(١) إن الرمز ع ن هنا يشير إلى اهتمامه المتوازن بالعمل وبالناس من أجل تحقيق أداء مقبول وعلاقات إنسانية مقبولة . ولقد رأينا أن هذا الترميز أفضل دون أن نعطى إسماً معيناً . إن « وليام ريدن » يسميه الموفق (بكسر الفاء) **Compromiser** على أساس أنه نمط غير فعال أو أقل فاعلية فى حين يسميه « بليك » و « موتون » نمط ٥,٥ فى شبكته الإدارية أو نمط « منتصف الطريق » **Middle-of-the-road** ويسميه « هوايت » **White** — وربما يكون هو أول من كتب عن هذا النمط بالتفصيل — **The Organization Man** على اعتبار أنه « المدير العادى » الممثل للأغلبية التوسع راجع : **White, The *Organization Man***

الافتراضات الأساسية :

إن المدير ع ن – مثله مثل أى مدير آخر – يعمل فى ظل افتراضات أساسية بعضها حصل عليه أيام طفولته ، وبعضها حصل عليه من ممارسته الحياة العملية . إن الطبيعة المميزة لافتراضاته الأساسية هي التى تجعل اهتمامه بالعمل مساويا لاهتمامه بالناس ، بحيث يحقق أداء مقبولا وعلاقات إنسانية مقبولة .

إن الافتراضات الأساسية للمدير ع ن عن طبيعة الإنسان وطبيعة الحياة يمكن استنتاجها بالقياس ، ونستطيع أن نقول إنها تجرى فى الاتجاه التالى :

- إن العمل فى حد ذاته شىء مر ولكن من الممكن بالعلاقات الإنسانية أن تكون هذه المرارة مقبولة .
- إن معظم الناس وإن كانوا غير طموحين إلا أنه بالعلاقات الإنسانية فانه من الممكن استخدامهم لأداء عمل مقبول .
- إن التحفيز يمكن أن يكون على المستوى الفسيولوجى ومستوى الأمان لمعظم الناس (تحفيز مادى لإشباع حاجات المأكل والمشرب والمسكن . .) وربما يكون على مستوى الاحتياجات الاجتماعية عند بعضهم .
- وبالتالى فانه من الضرورى الرقابة على معظم الناس بشكل مقبول وتوفير الجو الودى المقبول الذى يشجعهم على العمل وعلى تحقيق نتائج مقبولة (وليس بالضرورة أفضل النتائج) .

وإن مديراً هذه افتراضاته الأساسية لابد أن يكون مدخله للادارة مدخلا عملياً Practical بحيث « يلعب بما يغلب به » على اعتبار أن العبرة ليست

بالمستحيل ولكن العبرة بالممكن . . . إنه يجرب ما يجعله يحقق نتائج مقبولة فهو مدير تجريبي Experimental أو على حد التعبير الأمويكي «براجماتيكي» Pragmatic عكس الملتصق بمثاليات أو معتقدات غير ممكنة التطبيق[1] .

طريقة الإدارة : (نظرة كلية) :

إن المدير ع ن مدير « عملي » لا يصر على الكفاءة إذا كان البديل التضحية بالعلاقات الإنسانية ولا يصر على العلاقات الإنسانية الطيبة إذا كان البديل التضحية بالكفاءة . إنه يخلط الكفاءة والعلاقات الإنسانية بنسب متساوية . ففي ظل الافتراضات السابقة (العبرة بالممكن وليس بالمستحيل ... خير الأمور الوسط) فان طريقته في الإدارة لا بد وأن تأخذ الصورة الكلية الآتية :

- إنه يعتقد أنه من الممكن تنفيذ الأعمال بمساعدة الآخرين فمن طريق إشراكهم فانه من الممكن أن يضرب عصفورين بحجر واحد : عمل مقبول وعلاقات مقبولة .

- إنه من الضروري أن يقوم هو بتخطيط العمل ولكن باشراك الآخرين عن طريق أخذ آرائهم بشكل عام : سواء أكان التخطيط متعلقاً بأهداف أو سياسات أو إجراءات أو موازنات أو برامج عمل أو جداول زمنية . إنه يأخذ آراءهم حتى يضمن عدم معارضتهم . . وهو مستعد لعمل تنازلات في ضوء المناخ العام .

- إنه من الضروري أن يقوم هو بتنظيم العمل : مع الاستعانة برأيهم سواء أكان ذلك فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو بالاختصاصات أو

---

(١) Dogmatic للتوسع راجع الفلسفة « البراجماتية » Pragmatism كاتجاه فلسفي يحكم الشعوب .

بالمسئوليات أو بالعلاقات . وفى الوقت نفسه يؤمن « بالتنظيم غير الرسمى » (العلاقات الشخصية) وأهميتها .

• إنه من الضرورى أن يقوم بتحفيز الآخرين باستخدام نظام الثواب والعقاب فى ضوء ما تمليه التقاليد والعادات والسوابق واللوائح .

• إنه من الضرورى أن يقوم هو بالرقابة على المرءوسين وتوقيع الجزاء المعقول على أساس درجة الخطأ وانصياعاً للتقاليد والعادات والسوابق واللوائح .

إن الإدارة – فى نظر المدير ع ن – هى خليط مركب بين «الإدارة العلمية » كما هى معروفة لدى أنصار تلك المدرسة كما بدأها فريدريك تايلور وبين « المدرسة السلوكية » التى بدأها إيلتون مايو بتجارب « هاوثورن » . فالمسألة ليست مسألة مبادىء مستقرة ومقاييس ومعدلات فقط ، ولكن هى أيضاً مسألة بشر و « هيراركية » حاجات فردية واختلافات فردية ....

فتخطيط العمل – فى نظر المدير ع ن – يجب أن يتم على أساس علمى .. كل شىء بحسابات ولكن يجب أن يكون التخطيط معقولا .. يجب أن تكون الأهداف مقبولة من الناس وبالتالى يجب أخذ رأيهم عند وضع الأهداف .

إن المدير ع ن ينظم العمل على أساس مبادىء التنظيم التقليدية (نطاق الإشراف ، التسلسل الرئاسى ، وحدة السلطة الآمرة ، الاختصاصات ، التوصيف .. إلخ) ولكنه يهتم أيضاً بالتنظيم غير الرسمى .. يهتم بالشلل (بكسر الشين) وبقواعد الشلة (بكسر الشين أيضاً) . إنه يهتم بالصراعات بين الشلل (بكسر الشين) ويستخدمها ليعرف ما يجرى فى التنظيم الرسمى . أى أنه يعتمد على التنظيم غير الرسمى (الشلل بكسر الشين) ليعرف ما يجرى

فى التنظيم الرسمى (المعتمد) . إنه بهذه الطريقة يعرف « نبض » الناس على حد التعبير .

إن المدير ع ن يطلب من الناس ولا يأمرهم . وإذا تطلب الأمر أن يأمرهم فهو يشرح لماذا . إنه يريد أن يكون تصرفه نحو مرءوسيه « مقبولا » . إنه يضع لمرءوسيه حدوداً مقبولةويجعلهم يتحركون فى حدودها ، فهو بهذا يضرب عصفورين بحجر واحد : يحقق نتائج مقبولة مع علاقات إنسانية مقبولة .

إن المدير ع ن لا يراقب من خلال التقارير الرسمية وقنوات الاتصال الرسمية ، ولكنه يعتمد على العلاقات الشخصية والشللية (بكسر الشين) لمعرفة ما يجرى ، وإذا أراد تصحيح أوضاع فانه يدرس من خلال التنظيم غير الرسمى رد الفعل المنتظر ، فاذا كان مقبولا من الناس صحح الأوضاع بقرار رسمى ، وإذا كان غير مقبول تراجع على أساس أن ذلك كان مجرد إشاعة غير صحيحة .

إن نمط المدير ع ن فى الإدارة يختلف عن نمط « المقاول » الذى يدفع الناس دفعاً للعمل لتحقيق أهدافه الزمنية (نمط ع$^{+}$) كما يختلف تماماً عن نمط « النادى » الذى يقود الناس بمتابعتهم لحساسيته الزائدة باحتياجاتهم ورغبته فى إسعادهم (نمط ن$^{+}$) كما يختلف تماماً عن نمط « النعامة » الذى لا يرى ولا يسمع ولا يتكلم إلا عندما تكون مساءلته متوقعة (نمط ع$^{-}$ ن$^{-}$) . إن نمط المدير ع ن هو نمط المدير العادى لا هو مستبد ولا هو طيب ، لا هو متفان فى العمل أكثر من اللازم ولا هو مرتبط بالناس أكثر من اللازم . . إنه بين بين .

إن مدخله للادارة ليس مدخل كفاءة Efficiency مثل المدير ع+ وليس مدخل رضا الناس Satisfaction ولكن مدخله بين بين . . فى منتصف الطريق بين هذا وذاك . « كن عملياً » يقول المدير ع ن دائماً . . لا يمكنك أن تضحى بالناس ، كما لا يمكنك أن تضحى بالكفاءة . خذ طريقاً وسطاً . « وكن مثل كل الناس ؛ لماذا تريد أن تكون مختلفاً ؟ » .

النظرة للأهداف :

إن المدير ع ن – مثله مثل المدير ع+ والمدير ن+ – يجد تعارضاً بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد ، فذلك من الإفتراضات الأساسية . إنه يرى أنه لا يمكن أن يحقق أهداف المنظمة إلا إذا تحققت أهداف الأفراد ، ولكنه لا يضحى بأيهما على حساب الآخر . . إنه يأخذ حلا وسطاً . إنه يختلف فى نظرته للأهداف عن المدير ع+ الذى يعتقد أن تحقيق أهداف المنظمة سيحقق أهداف الأفراد وعن نظرة المدير ن+ الذى يعتقد أن أهداف المنظمة تتحقق إذا حققنا أهداف الأفراد أولا .

إن المدير ع ن بتصوره عن نفسه على أنه مدير عملى أو واقعى مستعد لعمل التنازلات المطلوبة من الأغلبية حتى ولو كان عنده حل أفضل . لأنه يقول « عندما تكون فى روما افعل ما يفعله أهلها »

When in Rome do as the Romans do.

إن الأهداف فى نظره أهداف خاصة بالعمل وأهداف خاصة بالناس ، وهو يحاول أن يوفق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ، فاذا اختلفت فانه «يقسم الفرق» . لنفرض أن « الأفراد » يريدون مكافآت إضافية بـ ١٠٠٠٠ جنيه وهو يرى أنه طبقاً لمتطلبات العمل ، فان ذلك غير ممكن لعدم تحسن الإنتاجية ، فانه يقسم الفرق ويوافق على ٥٠٠٠ جنيه . . إنه يحاول التأثير

فى المعترضين على أساس أنه يجب أن يتنازل كل جانب عن جزء . . . .
« كن واقعياً » . و « إذا كان جبينك عسل لا تلحسه كله » . . هذا مدخله
فى تحديد الأهداف .

وبالرغم من أنه يعتقد أنه مسئول شخصياً عن وضع الأهداف إلا أنه يأخذ آراء المرءوسين فى هذه الأهداف حتى يضمن أنهم سيقبلونها . وطبيعى فله عدة طرق للحصول على موافقتهم ... المناورة والمساومة كما سيجىء وإن كان هو مهيئا أصلا لوضع أهداف فى قدرة الشخص العادى .

النظرة للزمن :

إن الوقت بالنسبة للمدير ع ن مهم وليس بالضرورة من ذهب كما يعتقد المدير ع + ، أو ليس له أهمية إلا إذا كان لتكوين علاقات طيبة كما يعتقد المدير ن+ . إن نظرته للوقت مثل نظرته إلى أى شىء آخر : الاعتدال .

إن نظرته المعتدلة لأهمية الوقت لا بد أن تترجم فى سلوكه الإدارى وعلى ذلك فاننا نتوقع منه ما يأتى :

- الأهداف محددة بزمن معقول و « مقبول » من الناس وإذا رأت الأغلبية أن الوقت غير كاف فانه يرى أن رأيه من رأى الأغلبية (لاحظ أن المدير ن+ ينصاع أو يخضع لرأى الأغلبية . أما المدير ع ن فرأى الأغلبية هو رأيه أيضاً) .

- لا ينظر إلى البرامج الزمنية وكأنها جوهر العملية التخطيطية فاهتمامه بالوقت متوسط وإذا تجاوز الناس الزمن المحدد وكانت هذه التجاوزات مقبولة من الأغلبية فهذا هو رأيه أيضاً .

• إن تعليماته ليست مختصرة مثل المدير ع+ كما أنها ليست فى شكل أحاديث طويلة (أو قصص) كما فى حالة المدير ن+ ولكنها وسط بحيث يبدى المرءوس رأيه فيما يسمع .

• إنه لا يحب التقارير التى تصمم بطريق الاستثناء By Exception مثل المدير ع+ ولا يحب التقارير الإنشائية التى تحكى أصل المشكلة وفروعها وتطورها بالتفصيل ولكنه يحب « الإيجاز غير المخل » . . فهو يؤمن بأن لكل « مقام مقالا » .

إن نظرته للزمن هى الماضى فهو يحاول دائماً أن يعرف كيف تم حل المشكلة فى الماضى (السابقة) حتى يستطيع أن يحكم على الموضوع فى ضوء العرف أو التقاليد التى كانت متبعة من أجل ألا يتخذ قراراً غريباً أو غير متوقع من المجموعة التى يعمل معها .

مفهوم السلطة :

إن مفهوم ع ن للسلطة يختلف عن مفهوم المدير ع+ الذى يعتبر أنها الحق فى اتخاذ قرارات ملزمة للاخرين .كما يختلف عن مفهوم المدير ن+ الذى يعتبر أن السلطة هى سلطة المجموعة . إن مفهوم ع ن للسلطة هو وسط بين المفهومين السابقين.إنه يمارس سلطته (بمفهوم ع+) وبشكل غير مباشر (بمفهوم ن+).

ففى الوقت الذى يعتقد ع+ أنه هو صاحب السلطة والطاعة العمياء واجبة وفى الوقت الذى يعتقد ن+ أن رضا مرءوسيه هى سلطته ، وفى الوقت الذى يعتقد ع-ن- أنه مجرد « حامل رسالة » نجد أن المدير ع ن ينظر إلى نفسه على أنه « وسيط » بين المنظمة والفرد . فهو قبل أن يتخذ قرارات تلزم

الآخرين يحاول جس نبض الآخرين لمعرفة ما إذا كانوا سيقبلونها أم سيرفضونها فاذا شعر أنهم سيرفضونها فانه لا يتخذ القرار إلا إذا استطاع أن يؤثر فى الناس — على انفراد غالباً — فى تحويل وجهة نظرهم .

وإذا اتخذ قراراً دون « جس » نبض الآخرين فانه يكون معتمداً على التقاليد والعرف والسوابق واللوائح بحيث لا يكون قراره موضع استغراب أو دهشة . وإذا ناقشه البعض فى خطأ قرار اتخذه فى ضوء التقاليد والعرف والسوابق واللوائح فانه يوضح أن التقاليد والعرف والسوابق واللوائح ما هى إلا لمصلحة الجميع . فاذا استميوت الأقلية فى المعارضة فانه يقول اتفقوا كلكم وسيكون رأيى رأيكم . إنه لا يخضع لرأى الآخرين ولكن رأيه هو رأى الآخرين . أى أنه غير « مدار » (ضم الميم وفتح الدال) مثل المدير ن+ ولكنه مدير « معقول مثل كل المديرين » .

إن مفهوم السلطة هذا يسيطر على المدير ع ن لدرجة أن طريقته فى الإدارة لا بد أن تتأثر تأثراً كبيراً بهذا المفهوم . فالتنظيم فى نظره تنظيم رسمى وتنظيم غير رسمى فى نفس الوقت : فهو فى الوقت الذى يؤمن فيه بضرورة التسلسل الرئاسى والتحديد الواضح للمسئوليات (على أساس اختصاصات) . وبالتالى بالتنظيم « الهيراركى » أو البيروقراطى فانه يؤمن أيضاً بأن التنظيم غير الرسمى أو العلاقات غير المخططة لها دور كبير ، وأن العبرة بالمغنى (ضم الميم) وليس بتصميم كلمات الأغنية . إنه يهتم بقواعد التنظيم الرسمى كما يهتم بقواعد الشلة (بكسر الشين) .

إن المدير ع.ن يستخدم التنظيم غير الرسمى ليصحح به مسار التنظيم الرسمى ، فهو يستخدم نظام الضغط من شلة لتصحيح مسار شلة أخرى ،

لأنه يعرف أنه لن يستطيع أن يلغى مركز قوة .. سواء أكان مركز القوة هذا شخصاً أو مجموعة .

إن تدفق التعليمات والمعلومات يتم طبقاً للتسلسل التراتمى كما يتم أيضاً فى حدود الاتصالات الشخصية التى يفضلها . بهذه الطريقة يضمن سرعة وصولها ومعرفة رد الفعل سريعاً حيث إذا وجد أن القرار قد صدر وسيؤدى إلى خطر كبير فانه يسحبه أو يلغيه قبل فوات الأوان .

إن رأى المجموعة المتمثل فى صورة تقاليد وعرف وسوابق ولوائح يعتبر بالنسبة له بمثابة البقرة المقدسة – على حد التعبير – لا يصح له ولا لغيره معارضتها ، ليس نتيجة ضعف ولكن نتيجة إيمان بأنه كل تلك التقاليد والعرف والسوابق واللوائح ما وضعت واستقرت إلا لمصلحة الجميع ، فاذا رأى الجميع تغيرها فهذا هو رأيه أيضاً . إنه يرى نفسه على أنه شخص وسيط بين المنظمة والفرد .

إن هذا النمط ليس موجهاً ذاتياً من داخله مثل ع+ وليس موجهاً خارجياً (من خارج ذاته) مثل ن+ وليس غير موجه على الإطلاق مثل ع- ن- ولكنه موجه بالتقاليد Tradition-directed سواء أكانت مكتوبة فى شكل لوائح أو سوابق أو غير مكتوبة فى شكل عرف .

إن ذلك ينعكس على سلوكه فى أكبر القرارات وأصغرها فى أكبر القرارات ابتداء من تحديد استراتيجية للمنظمة إلى كيفية رسم الخريطة التنظيمية . فاذا كانت التقاليد تقضى برسم الخريطة التنظيميةمن أعلى إلى أسفل فان الحل السليم هو رسمها من أعلى إلى أسفل . وبينما يصر المدير ع+ على رسم الخرائط بالطريقة التقليدية إلا أن دوافعهما تختلف . فالمدير ع+ يرغبو فى أن

توضح الخريطة « من رئيس من » بمجرد النظر إليها أما المدير ع ن فيرغب فى أن ترسم الخريطة التنظيمية كالمعتاد لأن تلك هى « العادة » حتى ولو كانت خطأ . وهو يبرر ذلك بقوله : « خطأ شائع خير من صواب مجهول » .

نوع العلاقات :

إن المدير ع ن – بمفهومه السابق للسلطة – لا بد أن ينظر إلى العلاقات نظرتين : علاقات رسمية محددة ومعتمدة فى ضوء التنظيم أو الهيكل التنظيمى المعتمد وعلاقات شخصية وبالتالى فهو يسمح للعلاقات أن تكون فى أى اتجاه فهو لا يحب أن يضع قيوداً على حرية الأفراد فى الاتصال ببعضهم وإن كان يفضل أن تكون العلاقات مخططة . . ذلك فى الوقت الذى لا يسمح ع⁺ إلا بالعلاقات الرئاسية ويخشى من أى نوع آخر من العلاقات الذى قد تفقده سلطته . . وفى الوقت الذى يرى فيه المدير ن⁺ أن الأفضل هو أن تكون العلاقات « أخوية » .

إن مفهوم المدير ع ن يكون واضحاً إذا شاهدناه فى اجتماع . . على اعتبار أن تفكير الشخص غير مرنى ويتضح تفكيره فى سلوكه المتكرر .

إن المدير ع ن ينظر إلى اللجان والاجتماعات على أنها وسيلة إقرار ما تم الاتفاق عليه قبل الاجتماع مع كل فرد على انفراد . إنه يريد أن يشترك المرءوسون فى صناعة القرار ، ولكنه يخشى عدم الاتفاق . فوسيلته لذلك هى الاعتماد على العلاقات الشخصية لزرع الحل قبل الاجتماع بالنسبة للأشخاص الأقوياء الذين سيكون لهم نفوذ فى الاجتماع ، فاذا ما انعقد الاجتماع فان الجلسة تكون بمثابة اعتماد ما تقرر فى العلاقات الشخصية حتى ولو ظهر نقاش أو خلافات أو وجهات نظر . إنه بهذا الطريقة يعطى إحساساً للناس بالمشاركة ،

وفى نفس الوقت يكون قد نفذ ما أراد وما تريده المجموعة متمثلة فى عناصرها القوية .

إن القرار الذى يصدر من لجنة كهذه يكون قراراً قد أصدرته المجموعة وبالتالى فهو يكون قد تخلص من مسئولية اتخاذ قرار بمفرده . وحتى فى الحالات التى لا يرغب أن يحضر فى اللجنة فانه يشكل اللجنة التى يعرف اتجاهاتها – وربما يؤثر فيها من بعيد – ويتخذ قراره فى ضوء دراسات اللجنة وتوصياتها . إنه يؤمن باللجان تماماً كما هو واضح .

إن طريقته (للحل الوسط) تجعله فى منتهى الحرص بألا « يهز القارب » على حد التعبير ، فهو يريد عمل توازن حساس بين متطلبات العمل والعلاقات الإنسانية . ولذلك فهو يجعل رئيسه دائماً ويومياً فى الصورة بالنسبة للمشاكل اليومية . فاذا حدثت مشكلة فهو يكون قد بلغ عنها مسبقاً وإذا كان من الممكن تداركها فهو يتخذ اللازم فى الوقت المناسب . وإذا شعر أن الرئيس سيتخذ قراراً عنيفاً فانه يمهد له عند المرءوسين .

وإذا أخذ رأيه فى موضوع لا يعرف رأى الأغلبية فيه فانه لا يؤجل أو يبرر بعدم وجود بيانات مثل ع⁻ ن⁻ ، ولا يأخذ موقفاً محدداً صارماً مثل ع⁺ ، ولا يتجنب أخذ موقف مخالف مثل ن⁺ ، ولكنه يضع رأيه فى شكل وجهتى نظر : فهو يقول « . . . . . . هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فان . . . . . » بهذه الطريقة يكون قد « مسك العصا من النصف » على حد التعبير السائد وبحيث تمكنه من التراجع إذا كان التيار عكسياً .

ولنا أن نتوقع أن المدير ع ن يحب أن تكون هناك مجلة للعاملين تحوى أخباراً عن الإنتاج والإنتاجية ، كما تحوى أخباراً اجتماعية وإنسانية وسياسية

بشكل متوازن . . وربما تحوى أبواباً عن : « همسة عتاب . . . » . . . مشكلتك لها حل » . . . « تقاليد شركتنا » .

طريقة التحفيز :

إنه طريقة المدير ع ن فى التحفيز طريقة وسط بين كل من المدير ع+ والمدير ن+ . فبينما يركز ع+ على العقاب ويركز ن+ على التشجيع بالكلمة الطيبة وتوفير الجو المريح ، فان ع ن يستخدم أسلوباً متوازناً للثواب والعقاب : العصا للعقاب والجزرة للثواب . إن منهجه للثواب والعقاب هو منهج « الجزرة والعصا » . The Carrot and Stick approach .

إنه يؤمن بأنه لا بد من شيء مقابل شيء ، فالدنيا – على حد تعبير المدير الذى يعمل فى ظل هذا النمط – أخذ وعطاء والأخذ على قدر العطاء . إنه يؤمن بأن الآلة لا يمكن أن تعمل بدون زيت . . والإنسان أيضاً لا بد أن تكافئه عن العمل الجيد وتحاسبه على العمل الخطأ . وستظهر فلسفته فى التحفيز هذه فى طريقة معالجته للأخطاء والصراعات .

معالجة الأخطاء :

إن طريقة المدير ع ن فى الرقابة – وبالتالى معالجة الأخطاء – هى طريقة وسط بين الإحكام التام والتسيب التام . إنه لا يؤمن – إنطلاقاً من فلسفة الحل الوسط – بضرورة توقيع الجزاء على المخطىء وحالا ، كما يسلك المدير ع+ ولا يؤمن بتبرير الخطأ من الموظفين على أساس أن كلنا نقع فى أخطاء وليس هناك داع للأذى ، كما يسلك المدير ن+ .

إن المدير ع ن فى معالجته للأخطاء يستخدم منهج « الجزرة والعصا » carrot and stick فى معالجة الأخطاء . إن الجزرة فى معالجة الخطأ معناها إعطاء فرصة سماح للمخطىء ربما لأنه لم يكن يعرف . . ذلك بالطبع إذا كان الخطأ للمرة الأولى . و « العصا » فى هذه الحالة هى أن المدير يجعل من الواضح تماماً للمخطىء أن ذلك الخطأ لا يصح أن يتكرر . وعلى ذلك فالعقاب يتدرج مع الخطأ ومع تكراره ومع ظروف المخطىء .

إما إذا كانت اللوائح غير واضحة بالنسبة للعقاب الواجب اتخاذه فانه لا يحكم بالعقاب كما يرى هو نفسه كما يفعل ع+ ولا يبرر الخطأ كما يسلك ن+ ولكنه يلجأ للمشورة . . لمعرفة رأى زملائه . . إنه يستمد فلسفة العقاب من التقاليد فهو يقول : « والناس تقول علينا إيه » إنه لا يوقع العقاب لمجرد أنه يؤمن به ولكن لأن هذا هو المتوقع منه أن يفعله . . فالتقاليد هنا هى « البقرة المقدسة » .

إنه يحب أن يطلق عليه أنه « عادل ولكن حازم » Fair but firm فى معالجة الخطأ ، فالعدل هنا هو أن يعطى للمخطىء ميزة الشك إذا كان هناك مجال لأى شك ، والحزم هو أن يوضح للمخطىء أنه لن يتقبل أن يتكرر الخطأ مرة أخرى .

وعندما يتخذ قراراً بتوقيع عقوبة جزاء فانه يستخدم التنظيم غير الرسمى (العلاقات غير المخططة أو الشخصية) ليختبر أثر الجزاء بالنسبة لردود الفعل التى يتوقعها . . ولما كانت ردود الفعل هنا ترتد بسرعة فائقة فان ذلك نجعله فى مأمن من اتخاذ قرار لا يلقى ترحيباً عند الأغلبية .

معالجة الصراعات :

إن طريقة المدير ع ن فى معالجة الصراع مستمدة من فلسفته الأساسية : خير الأمور الوسط . وبالتالى فانه يعالج الصراع ليس بقمعه كما يفعل المدير ع+ ولا بتبريده كما يفعل المدير ن− ولا بتجاهله تماماً كما يفعل المدير ع− ن− ولكن بفصل الجبهات المتصارعة . إنه لا يواجه الصراع بصدره أو بسلطته ولكنه يعالجه بطريق غير رسمى . . بطريقة شخصية . إنه يرسل إشاعات ضد الشخص الذى أثار الصراع فيهيوء — بطريقة غير رسمية — للتنازل الجزئى . فاذا ما تم ذلك فانه يعقد جلسة — يطلق هو عليها جلسة عائلية — حيث يتم اقتسام الفرق بين المتصارعين . . بمعنى أن تتنازل كل جبهة صراع عن جزء من حقوقها .

وإذا كان هذا الصراع موجهاً إليه فانه يستجيب (نحن لا نقول «يرضخ») لرأى الأغلبية فرأى الأغلبية دائماً رأيه . وحتى إذا قلنا إنه « رضخ » لرأى الأغلبية فان ذلك لا يعنى أنه ليس له رأى ، ولكن لأن رأى الأغلبية — نكرر التأكيد — هو رأيه .

فاذا نشأ صراع بين اثنين فانه لا يعالج هذا الصراع بحزم مع المعنيين كما يفعل ع+ بحضورهما ولا «يبرده» كما يفعل ن+ بمدخل الأخ الأكبر ولا يتجاهله كالنعامة تضع رأسها فى الأرض كما يفعل ع− ن− ولكنه يعالج الصراع رسمياً بعد أن يكون قد مهد له بشكل غير رسمى . فهو يقابل كل شخص على حدة ويحاول إبعاده عن الآخر أو إرسال إشاعات تهيئه لقبول تنازلات .

إن المدير ع ن يؤمن بأن وجود الصراعات شىء طبيعى على عكس ع+ فالصراع عنده معناه عصيان أو أن الناس انفعاليون وعند ن+ فان الصراع معناه بداية انهيار الأسرة السعيدة . إن ع ن يقول « إنه من الطبيعى

فى عالم كهذا أن يتصارع الناس لتحقيق أهدافهم . «إن المكان الوحيد الذى لا يوجد به صراع هو القبر عندما نموت كلنا » . ولكن طريقته فى معالجة الصراع طريقة « المناورة » maneuvering كما سبق أن بينا .

وإذا تم الضغط على المدير ع ن من أعلى بتصرف معين يعرف أنه سيؤدى إلى خلق صراع فى ضوء تجربته وفى ضوء « الدخان » الذى يحس به فانه غالباً ما يجمع حوله الناس لمعرفة رأيهم . . رأى الأغلبية وبالتالى يصبح قادراً على مواجهة الصراع الوارد من أعلى من موقف الأغلبية . إنه يستخدم هذه الأغلبية لإلزام الرئيس بالعدول عن موقفه .

وبطريقة أخرى فان طريقة المدير ع ن فى معالجة الصراع هو تطابقها مع رأى الأغلبية . فالصراع يجب أن يقمع فى الاتجاه الذى تريده الأغلبية وليس فى الاتجاه الذى تريده السلطة كما يعمل المدير ع + أو بالإقناع الهادىء والتبريد كما يفعل ن+ .

وإذا فشل المدير ع ن فى معالجة الصراع فانه يسعى إلى إعادة التنظيم للاطاحة بالمغضوب عليه أو المغضوب عليهم مثلما يفعل المدير ع + ، ولكن بطريقة أخرى . إنه يثير قضايا ومشكلات عند بعض من حوله بحيث يطالبون باعادة التنظيم . ومن هنا يشترك الجميع فى دراسات إعادة التنظيم ويؤخذ رأيهم بالطبع للاحساس بالمشاركة ، ولكنه يعرف تماماً ما هى المناصب التى سيتم إلغاؤها . بهذه الطريقة تتم عملية إعادة التنظيم باشتراك الناس فيها — ولو تصوراً — فيكون القرار فى النهاية هو قرار المجموع أو بناء على توصية المجموع وليس بناء على قراره هو كما هو الحال فى النمط ع + .

إن طريقة « المناورة » و « الحل الوسط » و « طريقة التهيئة غير الرسمية » فى معالجة الصراعات التى يتبعها المدير ع ن كفيلة بأن تخلق جواً من الشللية

ومراكز القوى التى تتصارع مع بعضها البعض . . . إن هذه الشلل (بكسر الشين) يتم تغذيتها بصراعات جديدة ، وبمواقف جديدة يتم حلها بنفس الأسلوب ، فيتم تدعيم الصراعات الأصلية وهكذا تنشأ حلقة مفرغة من الصراعات والشللية بحيث يتم تقسيم المنظمة فى النهاية إلى مجموعة شلل قوية تحارب وتطحن فى بعضها . . فيتأثر العمل ويزداد الطين بلة وتدعم الحلقة المفرغة مرة أخرى .

الابتكار :

إن النمط ع ن بتركيزه على الاهتمام بالعمل بقدر الاهتمام بالناس والمقابلة فى منتصف الطريق يجعلنا نتوقع أنه يشجع الابتكار المعقول . والمعقول هنا هو الابتكار الذى لا يهز القارب . . الابتكار الذى ترضى عنه الأغلبية وبالتالى فنحن نتوقع أن يعلن المدير — الذى يعمل فى ظل النمط ع ن — عن صندوق لمقترحات أو عن نظام اقتراحات علاوة عن صندوق اقتراحات ولجنة لدراسة الاقتراحات « الممكنة » وجوائز « معقولة » لأصحاب الجوائز المقبولة .

إن الأفكار الجديدة الواردة من مستويات التنفيذ إلى المدير ع ن — نحن نتوقع — أن تحال إلى لجنة لإبداء الرأى . وبطبيعة الحال سيكون تشكيل اللجنة من أشخاص يمثلون رأى الأغلبية ، ولنا أن نتوقع أن الأفكار التى ستقبل هى الأفكار التى تحقق تحسينات طفيفة لأن الاتجاه الغالب — فى ظل هذا النمط — هو عدم هز القارب أو إبقاء الأحوال كما هى status quo فالابتكار المقبول هنا هو الابتكار المعقول وليس بالضرورة الابتكار الواجب الأخذ به . . . فالعبرة بالممكن . . وطبيعى أن الممكن — هذا — مسألة نسبية تتوقف على « الثمن » الذى يدفعه الشخص مقابل تنفيذ الفكرة الجديدة .

تقيم الناس : اختيارهم وتدريبهم :

إن المدير ع ن يقيم الناس كما يقيم نفسه : بالقدرة على إنتاج أداء مقبول مع علاقات مقبولة . وهو فى هذا يختلف تماماً عن المدير ع + الذى يقيم الناس « بالإنتاج » الذى حققوه أو الذى يمكن أن يحققوه كما يختلف عن المدير ن+ الذى يقيم الناس على أساس قدرتهم فى تكوين علاقات ودية وملاءمتهم للعمل بانسجام مع المجموعة .

وإذا طلب إلى المدير ع ن تقييم شخص فانه يضع — كعادته — نقط القوة ونقط الضعف فى الإنسان ، بخلاف المدير ع + الذى يركز على نقط الضعف ، والمدير ن+ الذى يركز على نقط القوة فى الشخص .

إنه يطالب — فى برامج التدريب — أن تحوى موضوعات عن فن إدارة الناس بالإضافة إلى الإدارة العلمية المتعلقة بالمعدلات والمعايير والأساليب الرياضية ... إلخ . وإذا حضر برامج التدريب فكل الناس ناجحون معه ومعهم شهاداتهم . . . إيماناً منه بأن العبرة بالممكن المقبول وليس بالمستحيل الأفضل .

الصفات الشخصية :

إن التهيئة الفكرية الأساسية لمدير — يعمل فى ظل النمط ع ن — لا يريد أن يثبت أنه يحقق نتائج ممتازة ، كما أنه لا يتوقع علاقات مثالية مع الناس . إنه يهدف إلى تحقيق أهداف واقعية . إن المدير ع ن يؤمن بأن العبرة بالممكن وليست العبرة بالمستحيل ولو كان أفضل . إنه شخص عملى Practical بمعنى أنه لا يلتصق بمفاهيم نظرية أو خيالية كما لا يحاول أن يحقق المستحيل . « فالمستحيل » بالتعريف — فى نظره — « مستحيل » . إنه شخص واقعى يؤمن بأن « ما تغلب به العب به » ولا يلتصق بمبادىء يثبت فشلها فهو ليس

« متعصباً » Dogmatic بل هو مستعد دائماً لأن يغير رأيه والناس فى ضوء الظروف لكى يحقق أداء مقبولا وعلاقات إنسانية مقبولة . إنه رجل « براجماتيكى» Pragmatic يلعب بما يغلب به تميزاً له عن الشخص الذى يلتصق بمبادىء بصرف النظر عما تحققه تلك النتائج أو Dogmatic . أنه مدير مثل كل المديرين ويطالبك بأن تكون « مثل كل الناس » .

إن المدير ع ن له معتقدات قوية — مثله مثل المدير ع+ ولكن معتقداته تختلف فى أساسها . فهو يفترض أن أحسن حل هو الحل الوسط الذى يقبله كل الناس أو معظمهم وليس بالضرورة أحسن حل .

إن المدير ع ن يفترض أن أحسن طريقة لمسك العصا هى من النصف فى الوقت الذى يمسكها ع+ من الطرف ولا يمسكها ن+ ولا يراها ع− ن− . إنه لا يقف لكى لا يأتى إليه الناس مرغمين مثل ع+ أو يذهب هو للناس كما يفعل ن+ ولكنه يذهب إلى منتصف الطريق ويطالب الآخرين بأن يأتوا إلى النصف الآخر. إنه لا يمنع الرغيف عن الآخرين الذين لا يؤدون عملا ممتازاً كما يفعل ع+ ، ولا يعطى الرغيف إلى الآخرين المخطئين مبرراً لهم خطأهم كما يفعل ن+ ، ولكنه يقسم الرغيف نصفين : نصف له ونصف للآخر . إنه يقول لك : « ما لا يدرك كله لا يترك كله ، فهو يقبل عملية القسمة » .

الطفولة :

إن حسن السلوك المتوقع من الابن يتم تحديده فى ضوء ما تقضى به التقاليد . فالصواب والخطأ يتحدد بموجب التقاليد . وفى ظل ظروف كهذه فان الطفل يتعلم أنه يجب أن يبحث حوله عن الصواب والخطأ . . . فى حالة طفل ترعرع فى جو هذا « عيب » وذاك عيب فانه يجد نفسه وقد استمد منطقه الفكرى والسلوكى مما يعتبر عيباً وما لا يعتبر « عيباً » . ولكى لا يقع

فى « الهيب » فانه يسأل دائماً ويلتزم بضغوط الأغلبية . وعلى ذلك فالسند القوى الذى يعتمد عليه هو رأى الأغلبية ويحتكم إلى الأغلبية ففيها يجد الضمان والأمان .

إن هذا الشخص يعيش ويترعرع فى ظل ظروف يحكمها العديد من الأمثال والتقاليد تكون بمثابة محددات لسلوكه : فهو يتعلم مثلا : « إسأل مجرب ولا تسأل طبيب» ، «نصف العمى ولا العمى كله » ، « ما لا يدرك كله لا يترك كله » ، « الحياة أخذ وعطاء وبقدر ما تعطى تأخذ » ، « إن الذى تغلب به إلعب به » ، « لماذا لا تكن مثل كل الناس » ؟ « إنك لا تريد أن تكون مستبداً فتفشل ، فلا تكن مستبداً . وفى نفس الوقت فانك لا تريد أن تكون طيباً فيعتقد الناس أنك ضعيف « أو عبيط » لماذا لا تأخذ حلا وسطاً » و « خير الأمور الوسط » .

وإذا قرأ كتباً عن الإدارة فانه سيتأرجح بين قراءات تركز على « الإدارة العلمية » ويسمع عما أحدثته أساليب رفع الكفاية الإنتاجية التقليدية من أضرار فيقرأ عن العلاقات الإنسانية بكتابها وكتبها وتحذيراتها وغالباً ما ينتهى به الأمر إلى القول بأن الأمر لا بد أن يكون شيئاً فى الوسط . وهو يصور التأرجح فى الفكر الإدارى من الإدارة العلمية (أنصار الكفاءة الإنتاجية) إلى العلاقات الإنسانية فيجد أن بندول الساعة قد استقر بينهما ويشعر أن ذلك غاية المراد .

إلى أى مدى يكون المدير ع ن فعالا ؟

إن الافتراض الأساسى وراء هذا السؤال هو أن هذا المدير فعال ولكن فاعليته ليست على مستوى عال . ويصبح من الضرورى هنا أن نوضح السبب الذى يجعل المدير ع ن فعالا إلى حد ما.

فى الأنماط السابقة ، عرفنا « الفاعلية » Effectiveness بأنها تحقيق النتائج التى وجد من أجلها المنصب ، وأن المدير يعتبر فعالا إذا كان الموقف الذى وجد فيه ملائماً لنمطه. وقلنا إن عناصر الموقف خمسة: متطلبات العمل ، توقعات الرئيس ، توقعات المرءوسين ، توقعات الزملاء ، المناخ العام السائد فى المنظمة.

وعلى ذلك فان النمط ع ن باعتباره نمطاً يستند على قاعدة الأغلبية Majority Rule لا بد أن يستطيع أن يبقى فى مكانه فترة طويلة محققاً إنتاجاً مقبولا وعلاقات إنسانية مقبولة.

إن الأغلبية التى يعتمد عليها فى قراراته (مرءوسين ورؤساء وزملاء ومناخا عاما) طالما أنه ملتزم بها فهو مقبول منها وبالتالى فهو يحقق نتائج مقبولة وعلاقات مقبولة . ويصبح المدير ع ن هو المدير العادى.

إن « هوايت » White فى كتابه المشهور : The Organization Man قد توصل إلى أن النمط الإدارى الشائع فى أمريكا اليوم نمط مماثل للنمط ع ن . وفى غياب أساس إدارى حقيقى سليم فان المدير العادى (النمط ع ن) يكون بلا شك أفضل من أى نمط آخر : أفضل من النمط ع + إذا كان الموقف غير ملائم ، الذى يتسبب فى خلق حالة حرب فى المنظمة نتيجة العداء والقسوة

المتراكمة . كما أنه أفضل من النمط ن+ إذا كان « الموقف غير ملائم » الذى سيتسبب فى خلق حالة تسيب كبيرة فى المنظمة نتيجة الطيبة الزائدة عن الحد والإصرار على العائلة الكبيرة السعيدة فى الوقت الذى لا يكون أفرادها على مستوى المسئولية[١] .

إن التحدى الذى يواجه الإدارة اليوم هو وضع وتحقيق أهداف على مستوى عال ، وليس مجرد أهداف مقبولة . إن التقدم الذى تسعى إليه البلاد العربية يتطلب مديرين أكثر امتيازاً من المدير العادى ، مديرين يحركون الأغلبية بدلا من مديرين يلتزمون بالأغلبية .

صحيح أن الاعتماد على التقاليد والعرف يمكن أن يؤدى الكثير من المشكلات الإدارية المتكررة إلى نوع من « الإرشاد الميكانيكى » Mechanical guidance — على حد تعبير « بليك » و « موتون » — يلائم مجموعة كبيرة من الحالات . ولكن هناك حالات كثيرة لا يمكن أن يكون فيها المدير العادى (ع ن) قادراً على تحقيق أفضل النتائج لأن الأغلبية « تجمدت » . وبالتالى فان النتيجة الطبيعية ستكون بقاء الأحوال كما هى status quo ويكون مصير المنظمات التدهور بدلا من التقدم .

وبالتالى يصبح من الضرورى البحث عن النمط الفعال الذى يحرك الأغلبية فى المنظمة مهما كان شكلها الاقتصادى أو القانونى أو الدستورى . ومن هنا ندرس النمط ع+ ن+ .

---

(١) إن وجه الاختلاف بيننا وبين « بليك » و « موتون » هو أنه يرى أن المدير ع ن أفضل من الأنماط الثلاثة الأخرى بدون تحفظات ، ولكننا نعتقد خلاف ذلك وذلك فى حالة ما إذا كان الموقف غير ملائم . . . انظر متى تكون الأنماط السابقة فعالة .

٧

نمط المدير ع+ ن+

- تعريف النمط ع+ ن+
- الافتراضات الأساسية
- طريقة الإدارة (نظرة كلية)
- النظرة للأهداف
- النظرة للزمن
- مفهوم السلطة
- نوع العلاقات
- طريقة التحفيز
- معالجة الأخطاء
- معالجة الصراعات
- الابتكار
- تقييم الناس
- الصفات الشخصية
- حياة الطفولة
- ضمانات فاعلية النمط.



تعريف نمط المدير ع+ ن+ :

نمط المدير ع+ ن+ هو نمط المدير الذى يهتم بالعمل كثيراً وفى نفس الوقت يهتم بالناس كثيراً [1] . إن الشىء الذى يسيطر على عقل المدير ع+ ن+ الذى يعمل فى ظل هذا النمط — هو تحقيق أفضل النتائج ، وليس مجرد نتائج مقبولة ، من أفراد مؤمنين بالعمل على أقصى درجة من الالتزام وذلك من خلال نسج أهدافهم فى أهداف المنظمة .

إنه لا يفترض — مثل غيره من المديرين — أن متطلبات العمل لا بد أن تتعارض مع الاحتياجات الشخصية للأفراد لأنه يؤمن بأنه من الضرورى « نسج » أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة .

إن كيفية « نسج » أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة هى المحور الذى يدور عليه هذا النمط .

الافتراضات الأساسية :

إن المدير ع+ ن+ يفترض عدة افتراضات أساسية عن طبيعة الإنسان الفرد — مثله مثل أى مدير آخر — تحكم سلوكه . إن الافتراضات الأساسية لهذا المدير تجرى على النحو الذى حدده « دوجلاس ماكجريجور » فى نظريته Y

---

(١) إن علامة الـ (+) بعد كل من العين والنون تعنى أن هذا نمط يعتنى بالعمل كثيراً وبالناس كثيراً فى نفس الوقت . ولقد رأينا أن هذا الترميز أفضل من إعطاء اسم معين . إن هذا النمط يسميه « ريدن » « المتكامل » Integrated على أساس التكامل من حيث الاهتمام بالعمل والاهتمام بالناس بشكل متساو أما « بليك » أو « موتون » فهما يسميانه ٩و٩ فى شبكتهما الإدارية . راجع :

Reddin, *Managerial Effectiveness*.

Blake and Mouton, *The Managerial Grid*.

عن طبيعة الإنسان الفرد . ونظرته (الإنسان) نحو العمل . إنها تجرى على النحو الآتى :

- إن العمل طبيعى مثله مثل اللعب ، إذا كانت الظروف ملائمة .
- إن الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها فى تحقيق أهداف المنظمة .
- إن الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية موزعة توزيعاً منتشراً بين الناس .
- إن « التحفيز » يتم على المستوى الاجتماعى ومستوى المكانة ومستوى « تحقيق الذات » بالإضافة إلى المستوى « الفسيولوجى » ومستوى الأمان .
- وبالتالى فانه من الممكن جداً أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً وأن يكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم .

واضح أن هذه الافتراضات الأساسية التى تكون فى مجموعها نظرية Y تختلف عن الافتراضات الأساسية للمدير ع + المشابهة لنظرية X . فبينما نجد أن ع + يفترض أن العمل شىء مر لمعظم الناس نجد أن المدير ع + ن+ يفترض أن العمل شىء طبيعى مثل اللعب بتحفظ معين . وفى الوقت الذى يفترض ع + أن معظم الناس كسالى بطبيعتهم وغير طموحين ورغبتهم فى تحمل المسئولية ضعيفة ، نجد أن ع + ن+ يفترض أن التحفيز إذا تم بشكل سليم فانه يمكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً وأن يكونوا مبتكرين . وفى الوقت الذى يؤمن فيه ع + بأن الرقابة لا بد أن تكون من أعلى يرى ع + ن+ أن الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها .

---

(١) أنظر : McGregor.

وفى ضوء افتراضات كهذه فان طريقة الإدارة لهذا النمط لابد وأن تأخذ. شكلا مميزاً بروح معينة هى « روح الفريق » المعروفة فى رياضة كرة القدم .

طريقة الإدارة (نظرة كلية) :

إن المدير ع + ن+ يدير على طريقة رئيس فريق كرة القدم : إن اللاعب لا يلعب للفريق ولكنه يلعب لنفسه فأهداف اللاعب هى أهداف الفريق وأهداف الفريق هى أهداف اللاعب حيث يتم نسجهما بطريقة خاصة .

فى ظل افتراضات المدير ع+ ن+ (العمل طبيعى مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة ، الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها ، الطاقة الابتكارية منتشرة وليست لعدد محدود ، التحفيز غير المادى مهم أيضاً ، التوجيه الذاتى ممكن) لابد أن يؤدى بالمدير ع+ ن+ إلى أن تكون طريقته فى الإدارة طريقة مميزة ذات طابع خاص ، يمكن النظر إليها بشكل كلى كالآتى :

- إن مسئولية تحقيق النتائج هى مسئولية الجميع ، وليس هو شخصياً كما هى الحال عند ع+ أو عند الغير مثل ن+ أو لاتهمه مثل ع− ن− أو مسئوليته بمساعدة الآخرين مثل ع ن . إنه يصور نفسه وكأنه رئيس فريق للكرة لا يمكن تحقيق النجاح إلا بالكل ومسئولية النجاح الكلى هى مسئولية كل لاعب (كل مدير) فنجاح الفريق يعنى نجاح اللاعب ونجاح اللاعب يعنى نجاح الفريق . نجاح الشركة معناها نجاح المدير (من مجموعة المديرين) ونجاح المدير (من مجموعة المديرين) معناه نجاح الشركة .

- وبالتالى فمسئولية التخطيط ليست مسئوليته بمفرده أو مسئوليته بمساعدة الآخرين ، ولكنها مسئولية الجميع . والتخطيط لا يتم بشكل محكم ؛

كما هو مفهوم عند ع+ ، ولا هو « سائب » كما هو عند المدير ن+ ، ولا هو « لا يعنيه » كما هى الحال عند ع–ن– ، ولا هو « نصف نصف » كما هى الحال عند المدير ع ن . إن التخطيط محكم ولكن كل مدير شارك بشكل حقيقى فى هذا الإحكام فهو ملتزم به لأنه هو الذى وضعه . إن الالتزام هنا ناتج من مشاركة حقيقية وليست مشاركة صورية . فالمدير ع+ن+ يعتقد أنه ليس من المهم أن يخطط ولكن من المهم أن يتأكد أن تخطيطاً سليماً قد وضع .

• إنه ينظر إلى التنظيم على أنه « نظام منسق إرادياً » حيث كل شخص فى المنظمة مسئول عن نتائج المنظمة ككل وليس مسئوليته الواردة فى بطاقة التوصيف . إن نظرة المدير ع+ن+ للتنظيم نظرة رئيس فريق الكرة فكل لاعب مسئول عن نجاح المباراة وليس فقط عن نجاحه فى لعبته . ففى الكرة نجد أن الذى ليس معه الكرة مسئول أيضاً تماماً مثل اللاعب الذى معه الكرة . إن أياً منهم لا يدفع بعدم الاختصاص .

• إنه يرى أنه طالما كل شخص اشترك فى صياغة أهداف المنظمة واشترك فى « نسج » أهدافه مع أهداف المنظمة بحيث إن نجاح المنظمة هو نجاحه ونجاح المنظمة هو نجاح الموظف ، فان التوجيه من الخارج (من الرئيس) لا يصبح هو الأساس ، وإنما يصبح التوجيه ذاتياً . فمعرفة اللاعب للأهداف التى اشترك – بالمشورة والنصح والاحترام المتبادل – فى وضعها كافية لتجعله يوجه نفسه ذاتياً . وإذا احتاج الى توجيه من خارجه فانه توجيه « بالإشارات » المفهومة والمتفق عليها .. كما فى لعبة كرة القدم تماماً .

• إن الفهم المتبادل والإحساس العالى بالمسئولية والالتزام يجعل الرقابة الذاتية ممكنة . وبالتالى فان ما يشغل المدير ع+ ن+ ليس تشديد أو إحكام الرقابة ، ولكن « كيف » تتم الرقابة . فهو يختلف عن المدير ع+ الذى يعتمد على الرقابة من أعلى أو على التنظيم غير الرسمى كما يفعل ع ن .

إن الإدارة – فى نظر المدير ع+ ن+ – ليست الإدارة العلمية » بالمعنى الخاص الذى يفهمه ع+ وليست فن إدارة الناس أو العلاقات الإنسانية كما يفهمها ن+ ، وليست حلا وسطاً بين هذا وذلك كما يفهمها ع ن ، ولكنها إدارة « حضارة » أى توفير ودعم مناخ يؤمن بالعمل الجماعى المتسق ، يؤمن بروح الفريق بتقاليد مرتبطة بالنتائج ، على درجة عالية من الالتزام والتفهم لطبيعة المشكلات والآمال .

إن تخطيط العمل – فى نظر المدير ع+ ن+ – يجب أن يتم على أساس علمى وبحسابات دقيقة وهو فى هذا يتفق مع ع+ ولكنه فى نفس الوقت يتم مع اعتراف كامل بالحاجات الإنسانية للأفراد وهو فى الواقع يتفق مع ن+ إنه لا يتخذ حلا وسطاً ولكنه « ينسج » المتطلبات الإنسانية فى متطلبات العمل ؛ وذلك باشراك المرءوسين إشراكاً حقيقياً – بالنصح والمشورة والتفاهم المتبادل – فى وضع أهداف المنظمة مستوعبة احتياجاتهم الفسيولوجية واحتياجات الأمان والانتماء والاحترام المتبادل وتحقيق الذات . إن التخطيط بهذا الشكل يصبح مسئولية المجموعة ككل حيث يتم نسج أفضل النتائج الخاصة بالمنظمة فى النتائج الخاصة بالفرد . وبهذا الشكل فان الناتج لا يكون مجرد الجمع الحسابى أو المتوسط الحسابى لاحتياجات الفرد واحتياجات المنظمة .

إن العبرة عند المدير ع+ ن+ « ليس الإنتاج الآن » فقط مثل المدير ع+

وليست العلاقات الودية المريحة كما فى حالة المدير ن+ ، ولكن العبرة « بالإنتاج الآن ومستقبلا » فهو مهتم بالإنتاج فى الحاضر والمستقبل ، ففكرة تسليم العمارة فى الميعاد — المعروفة عند « المقاول » — مهما كان الثمن فكرة مرفوضة وليس البديل هو « الإيقاع المريح » المعروف عند المدير (نمط النادى) ولكن الفكرة هى أن التزام الناس أنفسهم بالأهداف التى وضعوها لا بد أن يؤدى بهم إلى إنتاج أفضل الآن وإنتاج أفضل فى المستقبل بإيقاع سريع وبرغبتهم . . تماماً كأعضاء فريق الكرة .

إن الإدارة — فى نظر المدير ع+ ن+ — هى عملية صهر المجهود الجماعى فى قالب واحد ، أو على حد التعبير المعروف فى الهندسة **Synchronization** حيث تعمل التروس فى جهاز التكييف بمنطق واحد ورؤية واحدة من أجل تحقيق النتائج التى وجدت من أجلها تلك الأجزاء : فقيمة أى جزء — فى جهاز التكييف — هو فى اتساقها مع باقى الأجزاء من أجل أن يعطى جهاز التكييف أفضل النتائج . إن كل جزء فى جهاز التكييف لا بد أن « يشعر » بأن أى خلل فيه لا بد أن يؤدى إلى خلل فى النتائج الكلية . . . إنه جزء ملتزم بالنتائج الكلية .

وفى ظل نظام للادارة كهذا فليس هناك شخص واحد وظيفته التفكير فالتفكير — بالفهم والمشورة — مسئولية الجميع . وليس هناك شخص مسئول عن الكل وأشخاص مسئولون عن أجزاء ، ولكن كل شخص مسئول عن كل . . عن النتائج . . ليس هناك شخص يخطط وآخر ينفذ ولكن الكل (كل المديرين فى المنظمة) يخططون ويتابعون ، فالفشل فشل الكل والنجاح نجاح الكل .

إن مدخل المدير ع+ ن+ ليس مدخل كفاءة مثل المدير ع+ وليس

مدخل رضا الناس مثل المدير ن+ وليس مدخلا عمليا[1] أو مدخل الحل الوسط مثل المدير ع ن ، ولكنه مدخل « منهجى » Systematic حيث يكون المطلوب تحقيق أفضل النتائج لكل من المنظمة وأفرادها حيث يشعر الأفراد بأنهم لا يعملون لحساب المنظمة أو فى المنظمة ، ولكنهم يعملون لأنفسهم . . . لتحقيق ذاتهم باعتبار ذلك أعلى مستوى من مستويات الحاجة الإنسانية . إنه مدير يريد أن يكون ممتازاً Excellent وليس مثل كل الناس .

النظرة للأهداف :

إن المدير ع+ ن+ لا يجد مثل غيره من المديرين (ع+ ، ن+ ، ع- ن- ، ع ن) تعارضاً بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد . إنه يرى أن الحل الوحيد — وليس الحل الوسط — هو نسج الأهداف العالية المنظمة مع الأهداف العالية للأفراد .

إن المدير ع+ ن+ لا يتصور أنه المسئول بمفرده عن وضع الأهداف أو تحقيقها كما فى حالة ع+ كما أنه لا يتصور أن تحقيق الأهداف الشخصية يؤدى إلى تحقيق أهداف المنظمة كما يتصور ن+ . إن المدير ع+ ن+ لا يتصور أنه مدير عملى أو واقعى مستعد لعمل التنازلات المطلوبة من الأغلبية أو التى تمليها التقاليد كما يفعل المدير ع ن . إنه لا « يقسم الفرق نصفين » كما يفعل المدير ع ن ولكنه يتخذ أسلوباً فى وضع الأهداف يضمن بوجيه عدم حدوث تنازلات أو اختيار حل وسط .

إن طريقته فى وضع الأهداف مستمدة من الفكرة المعروفة بـ « أثر

---

(١) إذا كان الحل الوسط مقبولا فى السياسة فهو لا يمكن أن يكون مقبولا فى الاقتصاد أو فى الطب فما يحتاج إليه الجسم يجب أن يأخذه وما يحتاج إليه العمل يجب أن ينفذ .

إن « أثر زيجارنك » Zeigarnik effect زيجارنك » الألمانى الجنسية عبارة تقول إنه إذا قبل فرد فكرة تحقيق هدف ، فان قلقاً داخلياً ينشأ نحو تحقيق ذلك الهدف بنجاح . ونحن ننقل هنا هذه العبارة بالنص لأهميتها :

The Zeigarnik effect is a statement that once an individual has accepted the idea of achieving a goal, then internal tensions arise towards successful completion (١)

وفى ظل هذه الظروف فان أى عقبات تصادف الفرد فى تحقيق الأهداف التى التزم بها تجد نفسها أمام القوى التى بدأت فى الحركة استعداداً لتحقيق الأهداف . فبدلا من أن يتراجع الفرد أو يأخذ موقفاً سلبياً قائلا : « لقد عجزت » فان الفرد يزيد من طاقته لرفع هذه العقبات . إن هذا الإصرار لرفع العقبات يحوى جزءاً تحفيزياً قوياً لتحقيق الأهداف .

وعلى ذلك فان « الإدارة من خلال الأهداف »
Managing By — and with — Objectives تصبح هى طريقة ع + ن + .

إن ع + ن + لا يقوم بوضع الأهداف بنفسه مثلما يفعل ع + ولا يتركها للمرءوسين يضعونها بالشكل الذى يتفق مع رغباتهم الشخصية مثل ن + ولا يتخذ خطاً وسطاً بأن يضعها بمساعدة المرءوسين وإشراكهم بشكل غير حقيقى مثلما يفعل ع ن ولكنه يشرك المرءوسين فى وضع أهداف المنظمة بشكل حقيقى فى ضوء وحدة الرؤية الشاملة حيث يتم نسج أفضل نتائج للمنظمة مع أفضل نتائج للفرد . . أفضل نتائج للمنظمة فى الأجل الطويل والأجل القصير وأفضل نتائج للفرد فى الأجل الطويل والأجل القصير .

---

(١) B. Zeigarnik : *Psychologische Forschung, 9. 1927.*
كما وردت فى Blake and Mouton, p. 152.

إن المدير ع + ن+ يعتبر نفسه مسئولا ليس عن وضع الأهداف للمنظمة ولكن ينظر إلى نفسه على أنه مسئول عن التأكد من أهداف سليمة للمنظمة متسقة مع أهداف سليمة للفرد قد تم نسجهما فى بعضهما البعض بطريقة سليمة . . . والمقصود بالطريقة السليمة هنا هو عدم قبول تنازلات من أيهما كما يفعل ع ن باعتبار أن عملية التنازل ضرورية باعتبارها المدخل العملى أو الواقعى فى ضوء الأهداف .

إن مدخل المدير ع + ن+ فى وضع الأهداف مدخل منهجى Systematic وليس مدخلا عملياً أو واقعياً Practical إن المدير ع + ن+ يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرءوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية متفق مع المناصب الإدارية الأخرى رأسياً وأفقياً . فأهداف المنظمة ليست على الشيوع (كما هو المعروف فى الموازنة التقديرية) ولكن أهداف المنظمة الاستراتيجية منها والتكتيكية (أى بعيدة المدى وقصيرة المدى) يتم وضعها بحيث يعرف كل شخص مسئوليته نحوها بشكل محدد قابل للقياس .

إن هذا التحديد فى المسئولية عن تحقيق نتائج معينة بالنسبة لكل منصب إدارى هو الوسيلة الوحيدة لنسج أهداف الفرد فى أهداف المنظمة وتوفير الالتزام Commitment اللازم نحو تحقيقها .

إن الالتزام بأهداف معينة يقوم صاحب المنصب بوضعها بالاشتراك مع رئيسه هو حجر الأساس فى هذه الطريقة . فالأهداف لا تملى من أعلى بحيث يكون رد الفعل لها غالباً سلبياً سواء فى البداية أو عند مواجهة صعوبات أثناء التنفيذ . وإنما تصعد الأهداف إلى أعلى حتى يتم تجميعها على مستوى المناصب الإدارية . ووظيفة الرئيس فى هذه الحالة هى مراجعة الأهداف

الواردة من المرءوسين فى ضوء معدلات ومقاييس . . وبالتالى فلا تصبح المسألة مسألة أهواء للمرءوسين أو أهواء للرئيس ، ولكن الحكم يكون لمعدلات الأداء والمعايير الموضوعية .

وتصبح معدلات الأداء والمعايير الموضوعية (المبنية على دراسات وبحوث) هى المحور الرئيسى الذى يتناقش حوله كل من الرئيس والمرءوس . فلا تصبح رغبة الرئيس هى الأساس كما لا تصبح رغبة المرءوس هى الأساس وفى نفس الوقت لا تصبح عملية التنازل بين كل من الرغبتين هى الأساس ، ولكن الأساس يصبح المناقشة الموضوعية حول المعايير Standards والمعدلات [1] .

إن المعايير والمعدلات — باعتبارها محور الدراسات والفهم الواعى والمشورة المتبادلة بين كل من الرئيس والمرءوس — لا شك ستؤدى عند كل من الرئيس والمرءوسين إلى بحث عن أفضل الوسائل ، وبالتالى فان الابتكار يأخذ دوراً رئيسياً ، حيث يكون المطلوب هنا هو التوصل إلى أفكار غير عادية لمشكلات عادية . . وحيث يصبح من الضرورى دراسة أحسن الوسائل والأساليب لتحقيق النتائج . . .

والدراسات الواعية المخلصة عن المعدلات والمعايير والأساليب تتطلب بالضرورة التطرق إلى المعوقات التى يمكن أن تعترض تحقيق ذلك المستوى الرفيع من النتائج المطلوبة . وهو ما يجعل التفكير فى المستقبل وما يمكن أن يحدث فيه شيئاً ضرورياً حيث يسعى المرءوسون إلى التفكير فى كل ما يمكن أن يعرقل تنفيذ الأهداف المطروحة للدراسة وطبيعى أنه بالتفهم والإصغاء

(١) The Conference Board : *Managing By-and with-Objectives.*

من جانب الرئيس سيشعر المرءوسون أن الرئيس متفهم لطبيعة مشكلات المرءوسين . . من هنا ينشأ التزامهم بتحقيق تلك الأهداف . .

واضح أن هذه الطريقة فى وضع الأهداف طريقة منهجية Systematic بمعنى أنه ليس هناك تنازلات من أى طرف (حل وسط) : تنازلات بالنسبة لمتطلبات العمل أو تنازلات بالنسبة لمتطلبات الإنسان . فى عملية إنتاج الخبز مثلا لا يمكن أن تكون هناك تنازلات فى عمل « الخميرة » وأى تنازل (حل وسط) فى هذه العملية لا بد أن يحدث خللا فى باقى المراحل وبالتالى فى النتيجة النهائية . وأى خلل فى عملية العجن لا يمكن التنازل عنه (حل وسط) كما لا يمكن التنازل (حل وسط) فى عملية تقطيع العجين إلى أرغفة (فذلك إما أن يؤدى إلى الخسارة أو إلى السجن فى حالة مخالفة وزن الرغيف) كما لا يمكن الأخذ بالحل الوسط فى عملية النضوج (فأى زيادة فى النار تحرق الخبز وأى انخفاض عن المعدل يجعله نيئاً) .

إن هذا المستوى العالى من النتائج (رغيف مثالى) لا يمكن أن يتم وبشكل مستمر إلا إذا كان هناك حساسية زائدة لاحتياجات كل من العجان والخباز ، وكل فنى فى المخبز . إن هذه الحساسية الزائدة يجب أن تكون مثل « الرادار » . فمدير المخبز هنا يجب أن يكون مثل « الرادار » يحس بحاجات العاملين فى المخبز فأى خلل فى هذه الحساسية لا شك سيؤدى إلى تغير النتيجة . وبالتالى فالحساسية الزائدة لاحتياجات الأفراد يجب أن تكون متوافرة عند مدير المخبز (صاحب المخبز) « فالفران » مثلا يجب أن يأخذ عناية قصوى من صاحب المخبز وليس مجرد عناية متوسطة . . يجب أن يشعر « الفران » أن كل طلباته الفسيولوجية قد تم توفيرها وأن الأمان موجود بالنسبة لتوفيرها فى المستقبل ، وأن صاحب المخبز (المدير) يشعر بأهميته وبأهمية عمله بحيث

يشعر العامل أن نجاح المخبز من نجاحه ونجاحه من نجاح المخبز وبالتالى فان المسئولية فى المخبز مسئولية جماعية بالرغم من أنه يمكن تحديد مسئولية لكل شخص عن تحقيق نتائج محددة .

مفهوم المدير ع + ن+ عن النتائج :

إننا نتوقع أن يكون مفهوم « النتائج » Results عند المدير ع + ن+ كما يلى :

• النتائج لا توجد داخل المنظمة ولكنها تأتى من خارج المنظمة أو الشركة .. فليس هناك — على حد تعبير دركر — مراكز ربح داخل الشركة ، ولكن هناك فقط مراكز تكاليف[1] . إن كل ما يمكن قوله إن الأعمال تتطلب مجهودات . . . وبالتالى فهى تحدث تكاليف . أما تكون هذه التكاليف تحقق نتائج فهى مسألة محل نظر . فالنتائج لا تتوقف على أى إنسان داخل الشركة كما أنها ليست تحت سيطرة الشركة ولكنها تحت سيطرة أشخاص خارج الشركة : المستهلك فى النظام الرأسمالى والسلطات السياسية فى النظام الموجه . إن الذى يقرر دائماً فيما إذا كانت مجهودات الشركة نتائج اقتصادية أو فاقدة هم أشخاص خارج الشركة (المستهلك أو السلطة السياسية) .

• إن النتائج يمكن تحقيقها باستغلال الفرص وليس بحل المشكلات . إن كل ما يأمله الإنسان بحل مشكلة ما هو إعادة توازن إلى الحالة العادية . وكل ما يأمله الإنسان — على أحسن تقدير — فى هذا الصدد هو إلغاء قيود على قدرة المشروع لتحقيق نتائج . . إن النتائج يجب أن تأتى من استخدام الفرص . . الفرص الجديدة المتاحة أو الممكن إتاحتها .

---

(١) Drucker, *Managing for Results*, p. 17.

• إن الموارد . . من أجل تحقيق نتائج يجب استخدامها فى الفرص . . بدلا من استخدامها فى حل المشكلات . إن الاقتصاديين يتكلمون عن تعظيم الربح فى المنشآت الخاصة . . ولكن ذلك كما نعرف موضوع غامض ومضلل وربما يكون غير ذى معنى . إن « تعظيم الفرص » يصبح فى الواقع محور الاهتمام الحقيقى فى مشروعات الأعمال . إن ذلك يعنى التركيز على الفعالية Effectiveness بدلا من التركيز على الكفاءة efficiency إن السؤال الملائم ليس فى معرفة كيف تفعل الأشياء الصواب ، ولكن فى كيفية معرفة الأشياء الصواب لعملها . . مع تركيز الموارد والمجهودات عليها .

• إن النتائج تتطلب المبادأة والابتكارات . . فبدون موقف تبادى فان تلك النتائج تصبح حدية ومن الممكن أن تتلاشى فى الأجل الطويل . فالمشروع الحدى marginal غير قادر على البقاء فى الأجل الطويل حتى ولو حقق بعض الأرباح فى الأجل القصير . إن بقاءه يكون شيئاً مؤقتاً . . وفى ظل معاناة حتى الموت . إن مثل هذا المشروع الحدى . . الذى ينتج نتائج ضعيفة سيتلاشى عندما تضغط الظروف بشكل أقصى .

• إن النتائج الكبيرة مسألة مؤقتة أو انتقالية . . فليس هناك نجاح دائم مستمر . . حيث يتم التأرجح بين النجاح والفشل . وبالتالى فان وظيفة المدير هنا هى فى تعديل مسار التدهور الطبيعى . إن وظيفته هنا هى إعادة خلق مركز جديد للشركة ومواجهة التدهور وإحلال الطاقة الجديدة والاتجاه الجديد محل القصور والتدهور .

• إن التوزيع التكرارى للنتائج ليس توزيعاً عادياً ففى الظواهر الطبيعية يكون التوزيع التكرارى عادياً بمعنى أن يكون توزيع المفردات متساوياً على الجانبين . أما فى الظواهر الاجتماعية مثل ميادين الأعمال فربما نجد أن جزءاً

صغيراً جداً من المفردات — ١٠ ٪ مثلا — يكون مسئولا عن ٩٠ ٪ من النتائج . فنجد أن عدداً قليلا من المشترين هم الذين يكونون أكبر نسبة من المشتريات ، ونجد أن عدداً قليلا من رجال البيع هم الذين يحققون ثلاثة أرباع المبيعات مثلا . إن هذه الحقيقة تظهر أيضاً فى مشكلات الموظفين : فنجد أن معظم الحوادث تأتى من عدد قليل من الأشخاص (ربما طائفة معينة من الأشخاص أو من جنس معين) إن معظم الشكاوى تأتى من قلة من الأشخاص . إن معظم العمل الذى يتم عادة يأتى من عدد قليل من الأفراد وهكذا . ما معنى هذا ؟

• إن النتائج تتطلب أن يركز المديرون جهودهم على تلك المفردات القليلة التى تحقق الجزء الأكبر من النتائج . إن تفتيت الجهود على الأشياء المتعددة لا تحقق نتائج تذكر . إن القرارات الإدارية الخاصة بخفض التكاليف بنسبة ٥ ٪ هى قرارات على أحسن تقدير — غير فعالة وعلى أسوأ تقدير فربما تحدث شللا لما هو مهم أو للمجهود الذى يحقق أعظم النتائج . إن تخفيض المصروفات غير المهمة بنسبة ٥ ٪ لا يحدث أثراً ولا سيما أنه غالباً ما تكون هناك زيادة فى تلك المصروفات (٥ ٪ فى حملة إعلانية) أما تخفيض ٥ ٪ من مصاريف الإنارة أو التليفونات فربما يحدث ذلك تأثيراً كبيراً .

إن المدير الفعال هو الذى يدير بالأهداف . **Managing By Objectives**

الإدارة بالأهداف والنتائج : كما يراها المدير ع + ن+

الإدارة بالأهداف إدارة من خلال أهداف المناصب الإدارية توضع مشاركة

بين المرؤسين والرؤساء بحيث تترابط بعضها ببعض رأسياً وأفقيا وبحيث تكون أساسا لأية تحسينات فى الهيكل التنظيمى والسلطات والعلاقات ونظم تدفق المعلومات ونظم المكافآت والترقيات وبرامج التدريب والتطوير الذاتى والفردى والجماعى والرقابة الذاتية وتقييم الأداء .

النظرة للزمن :

إن المدير الذى يعمل فى ظل نمط ع+ ن+ يهتم بالزمن مثله مثل ع+ ولكن بمنطق مخالف فهو يرى أنه من الضرورى الاهتمام بالناس من أجل تكوين التزام عندهم بالنسبة للمستقبل . فالعلاقات الودية هادفة لتحقيق الالتزام وليست لمجرد تهيئة جو ودى مريح كما هى فى حالة ن+ . إن نظرته للزمن ليست مسألة حل وسط بين متطلبات العمل ومتطلبات الناس ، فليس لدى المدير ع+ ن+ مانعا من أن يقضى وقتاً طويلا مع الناس إذا كان هدف الحديث تحقيق « الالتزام » الذاتى بالأهداف (وليس الإلزام بالأهداف) .

واضح أن المدير ع+ ن+ لا ينظر إلى الوقت نظرة « اعتدال » كما يفعل ع ن ولكنه ينظر إلى الوقت على أنه أغلى شىء فى الوجود لا يمكن إحلاله أو شراؤه أو استئجاره ، ولكنه بالرغم من ذلك فهو يفهم الوقت على أنه مورد يجب استثماره فى المستقبل . . وهو فى هذا يختلف اختلافاً أساسياً عن ع+ فاهتمام ع+ بالوقت الحاضر ، ولكن ع+ ن+ ينظر لاستخدام الوقت على أنه استثمار محسوب . . ليس بالضرورة أن يحقق دخلا اليوم ولكن ذلك لتحقيق دخل فى المستقبل . إنها نظرة « مستقبلية » Futurity للوقت .

إن نظرته « المستقبلية » للوقت لا بد أن تترجم فى سلوكه الإدارى وعلى ذلك فاننا نتوقع منه ما يأتى :

• إن الوقت الذى يبذل مع المرءوسين والرؤساء فى وضع الأهداف وتحديدها لا يعتبر ضياعاً للوقت. فالتفكير فى المشكلة والتفكير فى الحلول والتفكير فى أحسن الحلول والتفكير فى العقبات التى يمكن أن تحدث فى المستقبل مع المرءوسين على انفراد كل فيما يخصه ومع المرءوسين فى مجموعهم للتنسيق كل ذلك بمثابة استثمار للمستقبل ... فالقرارات المدروسة التى التزم الجميع بها توفر من الوقت فى المستقبل . الوقت الذى يضيع نتيجة مشكلات كان من الممكن تجنبها لو تم التفكير فيها مستقبلا .

• إن الوقت الذى يبذل فى وضع الأهداف أكبر بكثير من الوقت الذى يبذل فى التوجيه أو تصحيح المسار ، إذا ما قيس بأنماط المديرين الأخرى (ع$^{+}$ ، ن$^{+}$ ، ع$^{-}$ن$^{-}$ ، ع ن) وبمعنى آخر فان الوقت الذى يبذله فى التخطيط أكبر من أى وقت يبذله فى عناصر عملية الإدارة الأخرى .

• بمجرد وضع الأهداف ووضع الترتيبات اللازمة لها من نظم معلومات ونظم تحسين وتظلم أفراد . . . . فان الوقت المخصص للتوجيه — سواء للتحفيز أو القيادة أو الاتصال — يكون أقل . على أساس أن عملية التحفيز قد تم « نسجها » عند وضع الأهداف وبالتالى فالإشراف والتوجيه بكل صوره (إصدار تعليمات . . . إلخ) يكون أقل ما يمكن . . فالعبرة عنده بالنتائج .

• إنه لا يضيع وقتاً فى قراءة التقارير التفصيلية فالتقارير التى يريدها هى تقارير دورية (أسبوعية / شهرية / ربع سنوية / نصف سنوية / سنوية) عن النتائج وعن أساليب الانحرافات . (وليس بالضرورة عن المتسببين فى الانحرافات) .

• وطبيعى فان نظرة ع +ن+ للزمن هى « المستقبل » فهو يحاول دائماً أن يستعرض تصوراً للمستقبل (البعيد والقريب) وبالتالى فهو يختلف عن نظرة المدير ع + الذى يركز على الحاضر وعلى المدير ن+ الذى يرى أن الوقت ليس له حدود مثل الهواء وعن نظرة المدير ع ن الذى يركز على الماضى (العادات والعرف والتقاليد) .

إن نظرة ع + ن+ هى نظرة : « غداً يوم جديد ستشرق الشمس فيه » وستكون الدنيا أجمل . . .

مفهوم السلطة :

إن مفهوم ع + ن+ للسلطة يختلف اختلافاً جوهرياً عن مفهوم ع + الذى يعتبر أن السلطة هى الحق المعطى له من أعلى لإلزام الآخرين ، كما يختلف عن مفهوم المدير ن+ الذى يعتبر أن السلطة هى سلطة التابعين (من أسفل على حد تعبير المدرسة الفكرية لع +) ، كما يختلف عن مفهوم ع ن الذى يمارس السلطة بشكل غير مباشر . إن ع +ن+ يفهم السلطة على أنها السلطة المستمدة من الموقف Situation . فالموقف هو صاحب السلطة وهو الذى يملى ما يجب عمله كما تقول « مارى باركر فوليت »[1] .

---

(١) كانت « مارى باركر فوليت » هى أول من نادى بأن السلطة يجب أن تفهم على أنها مستمدة من الموقف ، وأن الموقف بجميع عناصره يجب أن يملى ما يجب عمله وليس الرئيس ، وهذا ما أسمته « قانون الموقف » The Law of the Situation فى كتابها « التجربة الابتكارية » The Creative Experience

فنى الوقت الذى يفهم فيه ع$^{+}$ سلطته على أنها إلزام ، وينظر إليها ن$^{+}$ على أنها رضا الناس عنه ، ويراها ع$^{-}$ن$^{-}$ مجرد حمل رسالة ، ويفهمها ع ن على أنه وسيط بين المنظمة والفرد ، نجد أن ع$^{\pm}$ ن$^{+}$ ينظر إلى السلطة على أنها التزام بهدف فى إطار من متطلبات الموقف .

إن ع$^{+}$ ن$^{+}$ يرى أن السلطة مستمدة من الموقف من شخص ملتزم بهدف جماعى . فكل شخص حر فى التصرف فى حدود التزامه بأهداف — وليس فى حدود مسئوليته كما هى معروفة تقليديا . إنه يفهم السلطة كما يفهمها رئيس فريق كرة القدم : كل لاعب حر فى أن يتصرف فى الملعب بالطريقة التى يراها تحقق الهدف فى ضوء الموقف الذى يجد نفسه فيه . وموقف اللاعب يختلف باختلاف موقع اللاعبين ومكان الكرة وتصوراته وتوقعاته . . . . إلخ

إن نظرة ع$^{+}$ن$^{+}$ لسلطته على أنها مستمدة من الموقف تجعله يبعد عن المريسة Bossism ويصبح بمثابة مستشار Consultant للمرءوسين يطلبون مشورته المتفهمة الواعية ، وليس بالضرورة أن يكون ذلك ملزما لهم . . وهذا هو مفهوم « المستشار » .

إن المرءوسين الذين يعملون « مع » رئيس من طراز ع$^{+}$ ن$^{+}$ ينظرون إليه على أنه مستشارهم لأن عنده المعلومات التى يبحثون عنها لاتخاذ قراراتهم (فى ضوء التزامهم بالأهداف) . معنى ذلك أن دور الرئيس هنا بمثابة « المعلم » وليس بمثابة « الرئيس » .

إن هذه العلاقة بين « المعلم » وبين طالب المعلومات ليست علاقة رئاسية ولكنها علاقة احترام متبادل . فالاحترام الذى يظهره الطالب لرئيسه احترام مبنى على أنه أكثر علما واحترام الأستاذ لطالب المعلومات احترام مبنى

على أن المبرر من وجود الأستاذ هو إعطاء « المعلومات » أى البيانات المصنفة اللازمة لغرض معين إلى طالبيها . إن المرءوسين الذين يعملون « مع » رئيس من هذا الطراز يحترمونه طبقا للمبدأ القائل :

قف للمعلم وفـــه التبجيلا كاد المعلم أن يكون رسولا

إن هذا الاحترام المتبادل معناه بالضرورة تفهم رأى الآخرين . . . فالإنصات بفهم واحترام لوجهة نظر الآخر مسألة ضرورية . . وتصبح المسألة هنا هى مسألة السعى وراء « الغراب الأسود » داخل كل إنسان . . ذلك الغراب الذى يشكل « عقدة » كل إنسان إذا تم فهمها تم فهم جميع تصرفاته .

إن مفهوم السلطة هذا يسيطر على المدير ع + ن+ للدرجة أن طريقته فى الإدارة لا بد أن تتأثر تأثراً كبيراً بهذا المفهوم . فالتنظيم فى نظره تنظيم عضوى **Organic** حيث يمكن لأى فرد أن يتصل بأى فرد فى المنظمة لأى سبب فى أى وقت إذا كان يرى أن ذلك ضرورى لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة . تماماً مثل لاعب كرة القدم الذى يمكنه التصرف داخل الملعب مع أى لاعب آخر بالإشارة المتفق عليها من دون مرورها على رئيس الفريق .

إن هذا المفهوم العضوى للتنظيم مفهوم مخالف تماماً للمفهوم الميكانيكى للتنظيم **Mechanistic Organization** الذى يعتمد على التسلسل الرئاسى (أو التدرج الهرمى) والذى يعتمد على مركزية السلطة وبالتالى على تفويضها ويعتمد على المسئولية (عن واجبات) وحيث يعنى تفويض السلطة إلى المستويات الأقل نقص السلطة عند المستويات الأعلى وكأن السلطة عبارة عن خزان من الماء فى أعلى العمارة والمدير جالس فى أعلاها يمنع

السلطة (الماء) عن الأدوار (المستويات الإدارية أو المناصب الإدارية) كلما وجد هو ذلك ضرورياً [١] .

إن المدير ع + ن+ لا يؤمن بأن تفويض السلطة معناه نقص السلطة فى المنصب الأعلى كما يراها المدير ع + أو كما يفهمها ع ن جزئياً . بل بالعكس فان المدير ع + ن+ يعتقد — كما يعتقد تاننبوم — أن السلطة يمكن زيادتها فى المستويات الأقل مع عدم تخفيض سلطة الإدارة العليا [٢] .

إن المدير ع + ن+ لا يؤمن بأن هناك تعارضاً بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى مضحياً بالثانى كما يرى المدير ع + . وهو لا يرى أن العلاقات الودية أهم من التنظيم الرسمى كما يرى المدير ن+ . وهو لا يعتقد أن من الضرورى استخدام التنظيم غير الرسمى لجس نبض التنظيم الرسمى مثلما يفعل المدير ع ن . إن المدير ع + ن+ ينظر إلى التنظيم على أنه نظام منسق إرادياً لا تتعارض فيه مصلحة الأفراد والجماعات مع مصلحة المنظمة . فتنسيق مصلحة الأفراد مع مصلحة المنظمة فى نسج على مستوى عال مسألة ممكنة وضرورية ولا يوجد تعارض ، « فبدون الخيوط المتقاطعة لا يوجد نسيج » .

إن الفرق بين المدير ع + ن+ وبين المدير ع ن فى نظرتهما للتنظيم فرق واضح فالمدير الذى يعمل فى ظل النمط ع ن عنده تنظيمان : تنظيم رسمى وتنظيم غير رسمى وهو يستخدم الثانى ليساعده على أداء التنظيم الأول . أما المدير الذى يعمل فى ظل النمط ع + ن+ فعنده تنظيم واحد ، تنظيم عضوى . حيث لا يعمل بوجهين أى يقول فى الاجتماع شيئاً ويقول للشلة شيئاً آخر . إنه يقول شيئاً واحداً لأن الموقف (وليس هو رأى الناس أو الأغلبية) يتطلب

---

(١) راجع للمؤلف : التنظيم (القاهرة : دار المعارف) ، ١٩٧٢

(٢) **Tanenbaum, *Control in Organizations.***

ذلك . وهو يعتمد على تحقيق ذلك « بالمصارحة » بوضع كل « الكروت » على « الطاولة » حسب التعبير السائد بحيث يكون التحليل الموضوعى لمتطلبات الموقف بكل عناصره (متطلبات العمل والناس) هو الأساس .

وعلى ذلك فان تدفق المعلومات يمكن أن يتم فى أى اتجاه طبقاً لمقتضيات الأحوال . بمعنى أن المعلومات ترسل فقط لمن يستخدمها أو يتأثر بها وطالما أنه لا يتأثر بها فانها لا ترد إليه . . فهى لا تصل إلى شخص لكونه رئيساً ولكن لكونه يحتاج إليها فى صناعة قرار أو فى مراجعة قرار أو فى التنفيذ. إن المدير ع+ ن+ يفهم المعلومات Information على أنها بيانات Data تم تصنيفها بشكل معين لغرض معين . وبالتالى فالمعلومات – بالتعريف – تكون لأغراض معينة وإلا فانها مجموعة غير مصنفة من المعلومات .

إن نظرة ع+ ن+ لمفهوم « المعلومات » يجعله ينشىء مركزاً أو مكتباً للمعلومات Information Center وليس إدارة أو قسما للمعلومات حيث يكون مكتب (أو مركز) المعلومات هذا فى خدمة كل مراكز اتخاذ القرارات وليس – لخدمة رئيس واحد . إنه يرسل إليهم المعلومات التى يطلبونها أو التى يعتقد أنها ضرورية لهم دون أن تمر على رئاستهم . فالهدف من المعلومات هو المساعدة على اتخاذ القرارات وليست المحاسبة عن أعمال خطأ . إنه لا يجب أن ينشىء « إدارة للتخطيط والمتابعة » ولكنه يجب أن ينشىء بدلا منها مركز معلومات أو مكتب معلومات . فالمعروف أن إدارة التخطيط والمتابعة هى لخدمة الرئيس التابعة له هذه الإدارة ، أما المكتب (مركز) المعلومات فيكون لخدمة كل المديرين (مراكز اتخاذ القرارات) فى المنظمة .

إن رأى المجموعة المتمثل فى صورة تقاليد وعرف وسوابق ولوائح لا تعتبر بالنسبة لهم – كما هى الحال عند المدير ع ن – بمثابة البقرة المقدسة إلا إذا

كانت هذه التقاليد والعرف والسوابق واللوائح متفقة مع متطلبات الأداء الممتاز Excellent Peformance . وعلى ذلك فالمدير ع+ ن+ يختلف اختلافاً جوهرياً مع المدير ع ن الذى يعتبر التقاليد والعرف والسوابق واللوائح هى البقرة المقدسة دون تحفظ . إنه لا يتفق مع الأغلبية التى لا تحترم نفسها بالرغم من أنه يحترم رأيها .

إن النمط ع+ ن+ ليس موجهاً ذاتياً مثل ع+ أو موجهاً من خارج ذاته مثل ن+ أو غير « متواجد » معنويا مثل ع− ن− وليس موجهاً بالتقاليد مثل ع ن (رأى الأغلبية) ، ولكنه موجه ذاتياً مثل (ع+) وفى نفس الوقت مرتبط اجتماعياً . إنه يحترم الناس ولكنه يرى أن احترامه لنفسه أولا هو المدخل الوحيد لاحترام الناس (كما سنرى عند الكلام عن شخصيته) .

إن ذلك ينعكس على سلوكه فى أكبر القرارات وأصغرها .

نوع العلاقات :

إن المدير ع+ ن+ ـ بمفهومه السابق للسلطة ـ لا بد أن ينظر إلى العلاقات على أنها « علاقات عضوية » Organic Relations عكس « العلاقات الرئاسية » Hirarchical Relations التى يتشبث بها المدير ع+ باعتبارها تعبيراً لاحترام السلطة الرئاسية ، أو العلاقات غير الرسمية التى يميل إليها المدير ن+ باعتبارها تعبيراً للدفء والمودة . وهو يختلف أيضاً عن المدير ع ن الذى يعرف ويستخدم نوعين من العلاقات : علاقات رسمية وعلاقات غير رسمية حيث يستخدم الأخيرة لمعرفة وضبط الأولى .

إن أحسن تشبيه للعلاقات العضوية Organic Relations هى العلاقة الموجودة بين أعضاء فريق كرة القدم ... كل عضو يملك الاتصال

بالعضو الآخر حتى بالإشارة لإعطاء تعليمات أو قبولها دون مرورها على رئيس الفريق طبقاً لمقتضيات الأحوال فى ضوء التزامه بالأهداف . . . ولا يعتبر ذلك « تعدياً » على الرئيس فان هذه العلاقات والاتصالات الثنائية متوقعة ومقبولة وتقتضيها قواعد اللعبة . وبالإضافة إلى هذه الاتصالات الثنائية (واحد إلى واحد) فان هناك اتصال رئيس الفريق بواحد (علاقات رئيس إلى واحد) واتصال رئيس الفريق بالمجموعة ككل (رئيس إلى مجموعة) . . معنى هذا وجود علاقات من جميع الأشكال وكلها معترف بها ومقبولة : علاقات فريق ، علاقات ثنائية ، علاقات فردية .

وإذا كانت نظرة المدير ع+ ن+ للعلاقات التنظيمية تبدو كأنها مماثلة لعلاقات ع ن إلا أن الفرق الأساسى كبير فعلى حين يسمح المدير ع ن بالعلاقات التنظيمية فى أى اتجاه بمنطق أنه لا يمكن منع الناس من تكوين علاقات شخصية متصلة بالعمل أو غير متصلة به فاننا نجد أن المدير ع+ ن+ يؤمن بهذه العلاقات من منطق أن طبيعة العمل وقواعد اللعبة تقضى بأن يتصل الناس بعضهم ببعض فى ضوء متطلبات الموقف طالما كان ذلك محققاً للأهداف الملتزم بها . فالعلاقات فى نظر المدير ع+ ن+ منسقة إرادياً وإذا تمت علاقات فان طبيعة الموقف تستلزمها . إنه لا يجد تعارضاً بين العلاقات الرسمية والعلاقات غير الرسمية بل بالعكس يؤمن بضرورة « نسجهما » فى بعضهما .

إنه ينسج العلاقات غير الرسمية فى العلاقات الرسمية بأسلوب « للصراحة » الذى يتبعه . إنه يعرف جيداً أن « الصراحة تولد الصراحة » على أساس أن « كل فعل له رد فعل مساو له فى القوة ومضاد فى الاتجاه » . « فاذا كنت صريحاً معهم » — يقول المدير ع+ ن+ — « فانهم سيكونون صرحاء معك » .

وإذا كنت « تنلووهم » فانهم سيتلووونك . إنه يؤمن بأن القيادة هى القدوة ، وأن الصراحة ضرورية لتوليد صراحة فى المنظمة ، وأن أقصر الطرق بين نقطتين هو الطريق المستقيم . إنه يؤمن بأن العبرة بالنتيجة ولكنه يؤمن أيضاً أن العبرة بالوسيلة وليس هناك تعارض بين الوسيلة والنتيجة فى الأجل الطويل .

إن بعد نظره — اهتمامه بالأجل الطويل — يجعل أسلوبه فى الكلام مع الناس « الصراحة » ولذلك فانه — فى اجتماعاته — يضع « جميع الكروت على الطاولة » على حد التعبير . إنه يعلم أن ذلك قد يسبب بعض المضايقات فى الأجل القصير ولكنه يشعر أن الناس سيحترمونه فى الأجل الطويل وإن كان يشعر أنه يجب أن يحترم نفسه أولا لكى يحترمه الآخرون .

إن احترامه لنفسه — لكى يكون موضع احترام الآخرين — هو الذى يجعل المدير ع + ن + يتخذ « الصراحة » كأسلوب للتعامل . ولما كانت الصراحة تولد صراحة فان ذلك سيلغى العلاقات غير الرسمية الضارة طالما أنه من الممكن مواجهة الشخص بصراحة . إن العلاقات غير الرسمية الضارة التى تظهر فى شكل تكتلات شللية تتلاشى إذا كانت الصراحة والقدرة على المواجهة متاحة لكل الأفراد فى التنظيم .

وبينما يعقد المدير ع + ن + اجتماعات كثيرة مثل ع ن إلا أن منطق الاثنين يختلف فى عقد الاجتماعات : فبينما يعقد المدير ع ن الاجتماعات لإقرار ما تم الاتفاق عليه ثنائياً قبلها — فى شكل اجتماعات ثنائية — نجد أن المدير ع + ن + يعقد الاجتماعات للمصارحة وكأنها « جلسة عرب » كما يقول المثل . إن الشجاعة والرجولة والصراحة والإيمان تجعله يعقد هذه الاجتماعات وهو يعرف أن « الصراحة أفضل من المناورة فى الأجل الطويل » ، لأن المناورة

ستخلق مناورة مضادة بنفس القوة ولكن مضادة فى الاتجاه . إن المناورة تجعل صاحبها مسيطراً إلى الحد الذى يستطيع فيه السيطرة ، فاذا تغلب الجانب الآخر فقد سيطرته .

وحتى إذا اجتمع المدير ع+ ن+ مع أحد مرءوسيه أو بعضهم بمحض الصدفة فان مستوى الكلام يكون أيضاً على أساس المصارحة وليس على أساس « زرع حل » قبل الاجتماع مثل المدير ع ن . وإذا دخل شخص آخر عليه ووجده يتكلم فى الموضوع فانه ربما يشركه فيه أو يشير إليه ، ولكنه لايتوقف أو يغير مجرى الحديث كما يفعل المدير ع ن . إن طريقته هذه فى الصراحة والمواجهة تحقق احترام الناس له فهم يعرفون دائماً أنه لا يخضع « لتكتل » معين ولا يحب أن ينشيء « تكتلا » آخر . إنه يعتقد ـ ويمارس الاعتقاد ـ بأن المنظمة كلها شلة واحدة تسير بايقاع واحد ورؤية واحدة .

إن نظرة ع+ن+ إلى المنظمة بهذا الشكل وممارسته لتلك النظرة يجعل من منظمته « عائلة كبيرة محترمة » والعائلة المحترمة هى العائلة التى تحقق نتائج عظيمة فى ظل جو من الاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة ، فالتركيز هنا على احترام الذات كمدخل لاحترام الناس ، على اعتبار أن الشخص الذى لا يحترم نفسه لا يمكن أن يحترمه الناس .

إن احترامه لنفسه أولا ـ كمدخل لاحترام الناس له ـ يجعله مستقلا ذاتياً وفى نفس الوقت مرتبطاً اجتماعياً . فاذا تعارض رأى الأغلبية مع رأيه فانه لا يخضع لرأى الأغلبية كما يفعل المدير ن+ ولا يتمشى مع رأى الأغلبية لأن هذا هو رأيه ، ولكنه بتفكيره الحر الملتزم بالأهداف يجعله يتخذ موقفاً محركاً : . موقف القائد « الحقيقى » و « الزعيم الحقيقى » و « المصلح الحقيقى » .

إن إيمانه بالله هنا قوى فهو يشعر أن احترام الذات نهاية فى حد ذاتها وأنه إذا

نجح فى كسب ثقة الأغلبية بالرغم من خطئها فانه لن يفلت من عذاب الله سبحانه وتعالى . إنه ينظر إلى مسئوليته على أنها مسئولية جسيمة ولا سيما فى وقت يشعر فيه أن الأغلبية ضالة . إنه لا يعبد البقر . إذا وجد معظم الناس يعبدونها لأنه يؤمن بأن هذه وثنية .

وعلى ذلك فانه فى الوقت الذى يخشى فيه ع ن أن يهز القارب بمعارضة رأى الأغلبية فان ع+ ن+ يعرف متى يجب أن يهز القارب ويتصدى لذلك فى الوقت الذى يكون فيه البعض فى سلبية وانعزال (ع− ن−) .وهو يحاول ــ من خلال احترام الناس له ــ بالتأثير فيهم من أجل أن يحترموا أنفسهم . . . فهو معظم (محترم) .

ونظراً لأن مدخل ع+ ن+ هو احترام الآخرين فان ذلك يتطلب منه بالضرورة أن « يستمع إليهم بتفهم » . وهو فى هذا يختلف عن ع+ الذى لا يريد أن يستمع وإذا استمع فهو لا يفهم أو يحاول أن يفهم ما يستمع له . إنه يسمع فقط ما يريد أن يسمعه ويفهم فقط ما يريد أن يفهمه . وهو ــ من ناحية أخرى ــ يتفهم كل المشكلات الإنسانية دون نظرة إلى تأثيرها على المستقبل مثلما يفعل ن+ . إن ع+ ن+ يستمع ويتفهم ويعرف تأثير ما يفهم على الحاضر والمستقبل بالنسبة للمنظمة والأفراد باعتبارهما نسيجاً واحداً .

طريقة التحفيز :

إن مفهوم السلطة ومفهوم العلاقات العضوية التى يمارسها ع+ ن+ لا بد أن تنعكس على طريقته فى التحفيز . فبينما يركز ع+ على العقاب ويهتم ن+ بالتشجيع بالكلمة الطيبة والمديح ويعتمد ع ن على الحل الوسط « منهج الجزرة والعصا » فإن ع+ ن+ يعتمد على « الالتزام » « وروح الفريق الحق » .

و « التأثير من خلال الفهم » والاحترام الذاتى والمتبادل كاستراتيجية أساسية للتحفيز .

إن المدير ع + ن+ يؤمن بأن « الالتزام » بهدف هو أفضل طرق التحفيز فهو تحفيز أصيل وغير مصطنع . فالحوافز المادية تتلاشي فاعليتها إذا تعود الشخص عليها وهو ما يعرفه الكثيرون الذين صمموا نظم حوافز تقليدية . فالحاجات المادية إذا تم إشباعها تفقد فاعليتها كمسببات للسلوك وتظهر حاجات أخرى بحيث تكون الحاجة الأكثر قوة هى المحدد للسلوك . فالشخص الذى أكل وشبع يصبح الأكل بالنسبة له غير محفز على العمل . والشخص الذى حقق الانتماء إلى مجموعة معينة ولو جزئياً لا يصبح الانتماء حافزاً للسلوك (اللهم إلا الحد الأدنى الذى يخلى من المسئولية لو الحرمان من الانتماء) والشخص الذى حقق « مركزاً » لا يصبح المركز حافزاً قوياً . . . أما الشخص الذى يريد أن يحقق ذاته فان ذلك أعلى درجات التحفيز . فالعسكرى الذى يضع جسده أمام فوهة المدفع ليحمى مرور زملائه شخص يحقق ذاته كعسكرى ولا يمكن أن يكون حافزه فى ذلك الحصول على مكافأة أو ترقية أو الخوف من عقاب سيقع عليه .

وعلى ذلك فان المدير ع +ن+ يختلف عن المدير ع ن الذى يؤمن بأنه لا بد من شىء مقابل شىء فالدنيا أخذ وعطاء . ولكن المدير ع +ن+ يرى أن المسألة أكثر من مجرد أخذ وعطاء ، إنها مسألة « رسالة » Mission وليس « تجارة » .

معالجة الأخطاء :

بينما ينظر المدير ع + إلى الرقابة على أنها من أعلى وأنه من الضرورى معرفة المخطىء لتوقيع العقاب عليه ليكون جزاء له وعبرة لغيره ، وبينما

يعتبر المدير ن+ أن الرقابة نوع من الأذى وهو غير ضرورى لكى لا يسبب اضطراباً فى العائلة السعيدة مما يضطره لتبرير خطأ الآخرين ، وبينما يؤكد ع ن جعل الجزاء على قدر الخطأ وتعدده طبقاً لمبدأ « الجزرة والعصا » فى ضوء التقاليد والعرف والسوابق واللوائح ، نجد أن مفهوم المدير ع+ ن+ للرقابة أنها رقابة ذاتية وأن الخطأ نتيجة سوء فهم ولا بد من معرفة سببه .

إن المدير ع+ ن+ يعتبر أن الرقابة الذاتية ممكنة جداً فى ضوء الالتزام وأن كل مدير قادر على رقابة نفسه من أجل تحقيق الأهداف . وبالتالى فان أى خطأ لا بد أن يكون نتيجة سوء فهم وعلى ذلك فمن الواجب البحث عن سبب الخطأ وليس البحث عن المتسبب فى الخطأ . إنه يبحث سبب الخطأ لكى يضع الترتيبات اللازمة لعدم الوقوع فى الخطأ مستقبلاً انطلاقاً من نظرته المستقبلية واهتمامه بالخطأ . إن منهجه هنا ليس التغاضى عن الأخطاء (مثل ع⁻ ن⁻ إلا إذا كانت تمسه) وليس تبريرها والتقليل من شأنها (مثل ن+) وليس حلا وسطاً ولكنها أخطاء ناتجة من سوء فهم ، يجب علاجه . إن التعلم من الأخطاء هو المطلوب من تصحيح الأخطاء فى ضوء الالتزام بالأهداف .

وبالرغم من أن التركيز فى ذهن ع+ ن+ ليس معاقبة المخطىء ولكن معرفة سبب الخطأ وعلاجه ، إلا أن ذلك ليس معناه تبرير الخطأ أو تجاهله بشىء مطلق . فاذا اتضح أن الخطأ ناتج عن سوء نية أو عن عمد فان طريقته هى توقيع أشد العقاب على المخطىء وهو أسلوب ع+ وهو بذلك يحمى الآخرين الذين يريدون العيش فى حياة سعيدة ومن هنا فهو يجمع بين القسوة فى معالجة الخطأ المتعمد وبين الرحمة لباقى أفراد العائلة . « إن العضو الفاسد – يقول المدير الذى يعمل فى ظل النمط ع+ ن+ – يجب بتره إذا كان ذلك هو الحل الوحيد » . إن القسوة فى هذه لا تعتبر قسوة لأن البديل يكون ضعفاً . إنه يؤمن بأن « الحلال بين والحرام بين » .

وفيما عدا الخطأ الجسيم المتعمد فان الرقابة الذاتية وحرية الحركة مسموح بها داخل إطار الالتزام حتى ولو أدت إلى أخطاء . فبالرغم من أن العبرة بالنتيجة إلا أنه من المهم أيضاً أن تكون « الأعمال بالنيات » . فكسر اللوائح لا يعتبر مخالفة طالما كان تقدير صاحبها أن كسر اللائحة هنا فى مصلحة المنظمة ككل . فلاعب الكرة يستطيع داخل الملعب وفى ظل تقديره للظروف أن يضرب أحد اللاعبين من الفريق الآخر كتفاً ويحسب عليه خطأ يتم مجازاة الفريق به لأنه رأى أن البديل الوحيد هو انتصار الفريق الآخر .

إن مفهوم الرقابة الذاتية هذا أكثر فاعلية من مفهوم تشديد الرقابة من أعلى الذى يمارسه ع$^{+}$ ويساعد على تحقيق الالتزام والاحترام المتبادل والروح المعنوية المرتفعة والابتكار والأداء الجيد فى الأجل الطويل حتى ولو تمت التضحية بالأداء فى الأجل القصير ، حيث يشعر كل لاعب أنه يلعب لنفسه وليس للفريق فنجاحه من نجاح الفريق .

معالجة الصراعات :

إن طريقة ع$^{+}$ ن$^{+}$ فى الإدارة مبنية على فكرة « نسج العمل مع الأفراد » فى نسيج واحد . وبالتالى فالتركيز على الرؤية الجماعية الموحدة للفريق فى تحركها السيمفونى حيث يكون لكل عضو دور ولكن لا دور لأى عضو فى غياب الكل . فالعلاقات بين الأفراد هى محور عملية الإدارة لأن الكل مشترك فى نتيجة واحدة .

« فالسيمفونية » لكى تكون شيئاً رائعاً تعتمد على مجموعة من اللاعبين لكل له دوره ، ولكن ليس لأى شخص دور منعزل عن النتيجة الإجمالية وأى خلل عند أى لاعب لا بد أن يكون نشازاً فى الصورة الكلية . فنجاح

« السيمفونية » يتوقف على علاقة كل جزء بالأجزاء الأخرى فى إيقاعها وتوقيتها . . إلخ .

وفى كرة القدم أيضاً نجد أن لكل شخص دوراً ولكن بالرغم من ذلك فان المهارة هى فى كيفية ربط أدوار كل لاعب وهى بالتالى ليست من مسئولية رئيس الفريق ولكنها مسئولية كل اللاعبين : متوسط الدفاع ، قلب الدفاع ، حارس المرمى . . .

وطبيعى أن ينشأ صراع : صراع حول الأهداف أو كيفية نسجها أو لحاسيس الناس مع بعضهم ولا يمكننا أن نتصور وجود منظمة بدون صراع والشىء الوحيد الذى لا يوجد فيه صراع ربما يكون القبور . وبالتالى فان المشكلة ليست هى فى وجود صراع أو عدم وجود صراع ولكن المشكلة دائماً هى كيفية معالجة الصراع .

فبينما يعالج ع + الصراع بقمعه ، وينحو ن + إلى تبريده ، ويلجأ ع - ن - إلى تجاهله ، ويعالجه ع ن بالمناورة فان ع + ن + يعالج الصراع — مثل أى شىء آخر — بالصراحة ووضع جميع جوانب المشكلة على المائدة .

فمن خلال الصراحة والاحترام المتبادل والالتزام يجد الناس فرصة للتنفيس عن نفسهم بحيث تصبح المسألة « صافى يا لبن » كما يقال وبحيث يتم الشحن الذاتى للانسان من خلال جلسة المصارحة . . ليس هذا فحسب ولكن الصراع بتحليل أسبابه الموضوعية ربما يؤدى إلى الابتكار . . إلى مزيد من الحيوية . . مزيد من الأفكار الجديدة . . مزيد من التفاهم المتبادل والاحترام المتبادل . . . الذى تفضله « العائلات التنظيمية » المحترمة .

إن العائلة التنظيمية المحترمة هى العائلة التى تؤمن بأن « مثل المؤمنين فى ترافقهم وتعاطفهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى » .

وكما هو معروف إكلينيكياً فان هناك نوعين من الأمراض : أمراض عضوية Organic Lesion وأمراض وظيفية Functional Lesion فوجود خلل فى نسيج العضو يكون « مرضاً عضوياً » مثل وجود خلل فى « الصمام الميترالى » . mitral stenosis فى القلب والذى يسبب خللا وظيفياً ونهجان فى التنفس نتيجة ضغط الدم المرتد على الرئة) . وطبيعى ليس كل خلل وظيفى ناتج من مرض عضوى فوجود نهجان فى التنفس قد يكون لأسباب ميكانيكية mechanical . إن المدير الفعال يفرق دائماً فى معالجته الصراع بين الصراع الناتج من خلل عضوى وبين الصراع الناتج من خلل وظيفى . إن التشخيص المبنى على المصارحة أساس معالجة الصراع .

إن المواجهة والمصارحة إذن هى طريقة ع+ ن+ فى معالجته للصراع .

إن الصراع عند ع+ معناه عصيان وعند ن+ معناه بداية إنهيار الأسرة السعيدة وعند ع− ن− شىء لا يراه وعند ع ن شىء طبيعى يعالجه رسمياً بعد أن يمهد له بشكل غير رسمى وعند ع+ ن+ فرصة جديدة وليس مشكلة ؛ فرصة لأفكار جديدة والتزام أعلى .

وإذا تم الضغط على المدير ع+ ن+ من أعلى بتصرف معين يعرف أنه سيؤدى إلى خلق صراع فى ضوء تجربته وفى ضوء الدخان الذى يحس به فانه يسترشد برأى الناس ولكنه يكون رأياً مستقلا فلا يسير مع الأغلبية إلا إذا كان مقتنعاً ذاتياً بأن الأغلبية على صواب . إنه يحاول أن يوضح الرئيس

التزامه والمخاطر التي يؤدي إليها الحل المقترح معتمداً على الاحترام الذي يحظى به من رؤسائه ومرءوسيه محاولا استيعاب وتفهم والتأثير على الرئيس. الموضوع فاذا فشل مع الرئيس ووجد أن استمراره يفقده الاحترام الذاتي فانه يستقيل لا عن ضعف واستسلام وهروب ولكن لأنه سيفقد احترامه لنفسه. وهو يرى أنه إذا فقد احترامه الذاتي سيفقد احترام الناس له.

وإذا فشل في معالجة الصراع مع مرءوسيه فانه لا يعيد التنظيم للاطاحة بالمغضوب عليه مثلما يفعل ع + أو يثير قضايا ومشاكل مرتبطة بالشخص من أجل أن تطالب الأغلبية باعادة التنظيم وبحيث تتم الإطاحة بالمغضوب عليه. مثلما يفعل ع ن ولكن ع + ن + لتفرقته بين الصراع الناتج من خلل عضوى والخلل الوظيفي يعالج الخلل الوظيفي بمعرفة أسبابه وعلاجه أما الخلل العضوى فيتصدى له بكل حزم ووضوح. إنه يعرف — مثل الطبيب — متى يعطى الدواء ومتى يقوم بعملية جراحية تحت وضح النهار أمام كل الناس.

الابتكار :

إن النمط ع + ن + بتركيزه على أفضل النتائج من خلال الالتزام والاحترام المتبادل فاننا نتوقع مناخاً صالحاً لتوليد أفكار جديدة. فالأفكار الجديدة التي يتم التوصل إليها — بالمشورة والنصح المتبادل والدراسة التحليلية المتأنية في غير صلف ومن غير تخوف من هز القارب أو قبول الاقتراحات إذا كانت ممكنة وما إلى ذلك — تجد منفذاً مشجعاً لوضعها موضع التطبيق.

إن الأفكار الجديدة الواردة من مستويات التنفيذ إلى المدير ع + ن + لا نتوقع لها أن تحال إلى لجنة كبيرة بحيث يكون الهدف الحق هو خلق وجهات نظر متعارضة أو تأجيل دراستها كما هو المتوقع من المدير ع ن ولكنها تدرس.

على مستوى لجنة صغيرة من أشخاص ملتزمين مهتمين بالأفكار الجديدة . إن وجود صندوق اقتراحات نراه مع النمط ع ن ونراه أيضاً مع النمط ع+ ن+ ولكن النتيجة المتوقعة تختلف باختلاف افتراضات ومنطق كل منهما . فالذى يريد الأفكار المعقولة التى لا تهز القارب سيتخذ الأسلوب الملائم الذى يوضح رأى الأغلبية (ع ن) أما الذى يريد الأفكار الجديدة والتى لا مانع من كونها تهز القارب موقتاً لأن العبرة بالأجل الطويل (ع+ ن+) سيتحلى بالشجاعة لتغيير ما يجب تغييره .

فبينما نجد أن النمط ع ن يحب بقاء الأحوال كما هى عليه status quo الذى يبدى استعداداً لقبول الأفكار « المعقولة » المقبولة من الأغلبية والتى لا تهز القارب . نجد أن ع+ ن+ صاحب العقل المفتوح يبحث عن الأفكار الجديدة « العظيمة » الواجب تطبيقها حتى ولو تطلب الأمر « هز القارب » فى الأجل القصير ، بالتأثير فى الأغلبية ، لأن العبرة عنده بالأجل الطويل .

« إن من لا يتقدم » — يقول المدير ع+ ن+ — يتقادم .

تقييم الناس : إختيارهم وتدريبهم :

إن المدير ع+ ن+ يقيم الناس كما يقيم نفسه : إنه يقيم الناس على أساس قدرتهم فى نسج أهداف الأفراد بأهداف المنظمة من أجل تحقيق أفضل النتائج من أفراد ملتزمين محترمين لأنفسهم متبادلين الإحترام بينهم .

وعلى ذلك فان المدير ع+ ن+ يختلف عن ع+ فى تقييم الناس على أساس الإنتاج الذى حققوه فى الماضى كما يختلف عن ن+ الذى يقيم الناس ويختارهم على أساس مدى انسجامهم مع المجموعة ويختلف عن ع ن الذى يقيم الشخص إيجابياً وسلبياً ... « بينما يتميز يكلنه فان نقط ضعفه كلنا ... » إن المدير ع+

ن+ يقيم الناس على أساس ما يمكن أن يحققوه فى المستقبل . . وبالتالى فان ما يريده المدير ع + ن+ فى أى مدير يختاره هو أن يتوافر فيه (١) الاحترام الذاتى (٢) الالتزام (٣) الصراحة (٤) الإيمان (٥) القدرة التشخيصية (٦) الروح الرياضية .

ومن أجل هذا فانه يتأنى كثيراً فى اتخاذ قرار عند اختيار الأشخاص لأنه يعرف جيداً الفرق بين الخلل العضوى organic (الموجود فى نسيج العضو ذاته) وبين الخلل الوظيفى mechanic (خلل فى الأداء نتيجة السيطرة الميكانيكية) .

أما نظرته للتدريب فهى تختلف تماماً عن نظرة الأنماط الأخرى . إن نظرته فى التدريب نظرة مستمدة من اهتمامه بروح الفريق وبالتالى فالتدريب فى نظره ليس مجرد تدريب فرد ولكنه « تطوير منظمة »
Organization Development .

إنه لا يؤمن بفاعلية تدريب الأفراد بمعزل عن تدريب باقى الأشخاص . فالإدارة عملية جماعية مثلها مثل كرة القدم حيث التدريب ثلاثة أنواع :

– تدريب فردى
– تدريب ثنائى
– تدريب الفريق

إن هذه النظرة إلى تطوير المنظمة Organization Development نابعة من إيمان ع + ن+ العميق بروح الفريق وبأن الإدارة ليست مجرد إدارة علمية بمفهوم « تايلور » وأنصاره وليست فن إدارة الناس بمفهوم إيلتون

مايو ومدرسته ولكنها إدارة « حضارة » Culture حيث التركيز على الناس والمناخ الذى يعمل فيه الناس. والناس رؤساء ومرءوسون وزملاء والمناخ يشمل معتقدات وتقاليد وعرفا ولوائح ونظما ... إلخ وإذا كان المطلوب تحقيق فاعليته فانه من الضرورى التصدى لكل ذلك .

إن التركيز على تطوير نشاط الفريق عند المدير الذى يعمل فى ظل النمط ع ن يأخذ اهتماماً أكثر من التركيز على تطوير نشاط الفرد . فالالتزام أو الانعزال والهروب لا يأتى بمفرده ولكن فى ظل مجموعة وبالتالى فان الموانع أو العقبات المطلوب رفعها لا توجد فى الشخص ذاته فقط وإنما فى الموقف الذى يوجد فيه : رؤساء وزملاء ومرءوسين ومتطلبات عمل ومناخ عام . فالتطوير تطوير للمنظمة Organization Development وليس تطوير الفرد أو أفراد Management Development .

إن المدير ع + ن+ — انطلاقاً من مفهوم الفريق الذى يؤمن به — يعتبر أن تدريب رؤساء الأقسام ومديرى الإدارات فى المستويات الأقل تدريب غير فعال لأن أولئك ينظرون أن الأولى بالتدريب هى الإدارة العليا . وقد لمسنا هذه الظاهرة بأنفسنا فى معظم برامج التدريب التى قمنا بتصميمها والإشراف عليها . فكانت الصيحة : دربوا الإدارة العليا أولا إنهم أولى بالتدريب منا فنهم نستمد قيمنا وأفكارنا وسلوكنا . .

إن المدير ع + ن+ يرى أن تدريب الإدارة العليا بمفرده وإن كان أكثر فاعلية إلا أنه لا يحقق أفضل النتائج لأن تدريب رئيس فريق الكرة أو بعض أعضائه المهمين (قلب الهجوم ومتوسط الدفاع وحارس المرمى) ليس كافياً لأنهم لا يعملون بمفردهم . . إنه إيقاع الجرى بالكرة وتمريرها . . . . بين كل هؤلاء فى مواجهة فريق آخر هو المهم .

إن المدير ع+ ن+ يؤمن أن تطوير المنظمة .O.D أفعل من تدريب الأفراد حتى ولو كانوا أفراد الإدارة العليا . ذلك أنه إذا تم تدريب الإدارة العليا خارج المنظمة فستكون المشكلات افتراضية ويكون البحث عن حلول افتراضية . أما تطوير المنظمة (بمجموعة المديرين ككل) فانه يعالج مشكلات واقعية والبحث يكون عن حلول عملية لمشكلات واقعية كما أنه يصبح من الممكن متابعة ما حدث فى التدريب وهو ما لا يمكن تحقيقه فى حالة تدريب بعض أفراد المنظمة فى برامج عامة تحوى أفراداً غير متجانسين مهما حاول معهد التدريب وضع شروط للتجانس .

الصفات الشخصية :

إن التهيئة الفكرية الأساسية لمدير يعمل فى ظل النمط ع+ ن+ هى تحقيق أفضل النتائج وأداء ممتاز **Excellent Performance** وليس مجرد أداء مقبول . فمحور التركيز هنا هو « التمييز » . والتميز – بالتعريف – هو عمل « مميز » وليس شيئاً عادياً أو عاماً فالعبرة هنا ليست بالممكن ولكن بجعل المستحيل ممكناً . إن المدير ع+ ن+ ليس شخصاً عملياً ولكنه شخص ممتاز . . مدخله للامتياز مدخل الاحترام الذاتى فهو يحترم نفسه أولا وبالتالى فان الناس يحترمونه .

إنه لا يلتصق بالتقاليد لأنها تقاليد ولكن لأنها صواب . . إنه لا يلتصق بمبادىء أو بتقاليد ثبت فشلها ولكنه مستعد بعقله المفتوح أن يقبل مبادىء جديدة يلتزم بها ويحاول اصلاح الناس بها فهو معلم وهو لا يركز على التفكير بقدر ما يركز على جودة التفكير بصرف النظر عما إذا كان التفكير الجيد من صنعه أو من صنع الآخرين فهو من هذه الناحية طالب علم . إنه شخص مبتكر يؤمن بالابتكار والتحريك . وبالرغم من حيويته ونشاطه فهو قليلا

ما يفقد أعصابه (حتى لو حاول الآخرون إثارته) لأن ذلك معناه عليم احترام الآخرين .

حتى دعابته محترمة ، ولا يجد تعارضاً بين أن يكون جاداً وظريفاً كما لا يجد تعارضاً بين أن يكون قاسياً فى العمل وطيب القلب . فهو يؤمن بأنه لا يوجد تعارض بين متطلبات العمل ومتطلبات الناس فكلاهما يشكلان خيوط النسيج الواحد .

حياة الطفولة :

إن الطفل الذى نشأ فى عائلة تظهر احترامها لمن يحترم نفسه لا بد وأن يخلق فى الطفل شعوراً منذ الصغر بأهمية احترام الذات لكى يحترمه الغير .

تظهر دراسات علم النفس أن الإنسان يحترم نفسه إذا ـ كان بعد أن اختبر حكمه وإحساساته عدة مرات ـ يستطيع أن يعتمد على تحليله وتشخيصه للمواقف وإحساساته كأساس لتوجيه نفسه ذاتياً . إنه يشعر أن حكمه سليم وإحساسه سليم . إنه الآن يعمل فى ظل قوته فى تحليل المواقف واتخاذ القرارات بشكل ناضج سواء فيما يتعلق بالعمل أو بالناس[1] .

إن الصفة الأوتوماتيكية لاحترام الإنسان لآرائه تنعكس فى أن يحترم آراء الآخرين . وليس لهذا الاحترام علاقة بقبولها أو رفضها ولكن الاحترام يعنى أن « يسمع الآخرين بفهم » : فالاستماع للآخرين بفهم يجعل من الممكن أن يحترمه الآخرون وبالتالى يكون قبولهم لآرائه ناتجا من التفهم وليس من السلطة . إن التأثير الذى يحدث فيهم يؤدى إلى أن يغيروا أنفسهم برغبتهم ومن هنا يأتى الاحترام المتبادل . ومن ناحية أخرى فالاستماع بفهم للآخرين

---

(١) دراسات وردت فى Blake and Mouton, p. 174 ff.

يجعل من الممكن للآخرين أن يؤثروا عليه بأفكارهم فيغير رأيه بناء على اقتناع . . ومن هنا يأتى الاحترام المتبادل .

إن المدير ع + ن + لا بد أن يكون قد عاش ــ فى طفولته ــ فى ظل أبوين أعطيا له الأمان والحب من خلال إعطائه حرية التفكير فى النتائج التى تترتب على تصرفه مع الاستماع له بانصات وتفهم حيث يبدأ فى الإحساس بأن الإنصات والتفهم هو مدخل الحب والأمان والتصرف السليم . فاذا نشأ على ذلك وتم تدعيم هذا الاتجاه فانه يدعم احترامه لنفسه ويدعم ــ بالتالى ــ احترام الناس له

إلى أى مدى يكون المدير ع + ن + أكثر فاعليه من غيره

بينما نعتقد أن المدير الذى يعمل فى ظل النمط ع + ن + ــ والذى يعطى اهتماماً كبيراً للعمل واهتماماً كبيراً للأفراد ــ أكثر الأنماط فاعلية إلا أن هناك بعض الحدود التى يمكن أن تحد من فاعليته الكبيرة .

إن النمط ع + ن + باعتباره مستقلا ذاتياً ومرتبطاً اجتماعياً ولا يعتمد على قاعدة الأغلبية فان فاعليته تتوقف على إصراره وقدرة تحمله فى مواجهة الأغلبية إذا كانت خاطئة . وبالتالى فان إيمانه بالله يجب أن يكون قوياً بحيث يستطيع أن يصمد أمام الرغبات المعاكسة والمصالح المتعارضة للأغلبية المتمسكة بتقاليد باليةوحيث يكون « الجهل المنظم » . **Organized Ignorance** أكثر قوة وتأثيراً من « العلم » باعتباره « معرفة مصنفة » .

إن الأفكار الخاطئة التى تدعمت عبر الأجيال عند الغالبية وأصبحت هى المعايير التى تحدد الصواب من الخطأ تكون أكبر عقبة فى سبيل فاعلية هذا النمط ولا سيما إذا كانت الفجوة كبيرة بين الأخطاء الراسخة التى تم تدعيمها بالأسمنت والأفكار الجديدة والأحكام الجديدة التى يريد أن يغرسها هذا النمط باعتباره يدير « حضارة » وليس مجرد « عمل » أو « ناس » .

إن إيمان النمط ع+ ن+ بالله يجب أن يكون قوياً كما يجب أن يكون إصراره قوياً باعتباره ملتزماً بأهداف المنظمة وأهداف الأفراد فى الأجل الطويل . إنه مثل « الرسول » « صاحب رسالة » يؤمن برسالته وتكون أعماله وتصرفاته مستمدة من هذه الرسالة وتؤدى إلى تحقيقها دون كلل .

إن إيمان المدير ع+ ن+ عندما يواجه أغلبية غير فاهمة أو أغلبية غير صالحة يتذكر قول الله تعالى : « والعصر » ، إن الإنسان لفى خسر ، إلا الذين آمنوا وعملوا الصالحات وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر » . وهو يستعين بالله تعالى ليمنحه القوة والشجاعة لتغيير ما يجب تغييره وليس ما يمكن تغييره . إنه يؤمن بأن الله يراه وهو يتقى الله فى مسئوليته كراع مسئول عن رعيته .

إن إيمان المدير الذى يعمل فى ظل النمط ع+ ن+ يجعله لا يتمشى مع الأغلبية إذا كانت مخطئة أو خاطئة وهو لا يفسد فى الأرض ويقول إنه مصلح . إنه شخص مؤمن فعال وليس مجرد مؤمن قوال على أساس أن الإيمان يجب أن يتبعه العمل الصالح .

	أبعاد النمط	ع +	ن +
١	الفكرة المسيطرة	العبرة بالانتاج	العبرة بالناس
٢	الافتراضات الأساسية	العمل « مر » التخطيط والرقابة المحكمة تقلل من المرارة	العمل « مر » والمطلوب توفير جو ودى مريح
٣	التخطيط	محكم ومن مسئوليته	بشكل عام
٤	مفهومه للتنظيم	رسمى	غير رسمى
٥	نوع الأشراف	محكم	خفيف
٦	الرقابة	محكمة	خفيفة
٧	مفهومه للاهداف	أهداف المنظمة	أهداف الأفراد
٨	النظرة للزمن	الزمن كالسيف	لابدية ولانهاية له
٩	مفهومه للسلطة	الطاعة العمياء من الآخرين	حب الآخرين
١٠	نوع العلاقات	رئاسية (هيراركية)	عائلية (فى أى اتجاه)
١١	طريقة التحفيز	العقاب أو النقود	المدح

المديرين (ملخص)

ع+ ن+	ع ن	ع— ن—
العبرة بما يجب أن يكون	العبرة بالممكن	ليس هناك فائدة
العمل طبيعي مثل اللعب	العمل « مر » ولابد من حل وسط	العمل « مر » والبعد عنه وعن الناس « غنيمة »
بالاشتراك والمشورة بينه وبين مرءوسيه	بشكل عام يؤخذ رأى المرءوسين فيه	مسئولية مدير آخر
روح الفريق	رسمى وغير رسمى	جهاز إرسال وإستقبال [بيروقراطى]
عمل جماعى، ثنائى، فردى	مقبول	معدوم تقريباً
ذاتية بناء على التزام المجموعة	بجس نبض التنظيم غير الرسمى	معدومة بالقدر الذى يخلى من المسئولية
أهداف المنظمة منسوجه مع أهداف الأفراد	التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد	أهدافه شخصية
الزمن استثمار المستقبل	الزمن كالذهب	ليس له قيمة
مستشار لمرءوسيه ومعلم	وسيط بين المنظمة والفرد	مجرد ساعى بريد
علاقات عضوية هادفة	على شكل لجان	موجود جسمانيا وغير موجود وجدانيا وفكريا
الالتزام الذاتى	الجزرة والعصا	من يريد شيء يسعى اليه

١٢	معالجة الأخطاء	محاسبة المخطئ لكى يكون عبرة لغيره	تبرير أخطاء الغير
١٣	معالجة الصراعات	بالقمع	بالتبرير
١٤	تقييم الناس	كمية الإنتاج	بدرجة إنسجامه مع الغير
١٥	الصفات الشخصية	عنيد – قاس	طيب – متساهل
	وأخيراً ...	ينظر إلى نفسه على أنه « قادر »	ينظر إلى نفسه على أنه الأخ الأكبر

الرفع إلى أعلى فى حالة احتمال المساءلة	فى ضوء العرف والتقاليد ورأى الأغلبية (العقاب يتدرج مع الخطأ)	معرفة سبب الخطأ باعتباره ناتجا من سوء فهم
بالتجاهل	بالمناورة	بالمواجهة بفهم
بعدم خلق مشاكل	بالتوازن بين متطلبات العمل والناس	الالتزام — الابتكار العقل المفتوح — الاحترام النظرة المستقبلية
لا يرى ولا يسمع ولا يتكلم	لا هو عنيد ولا هو متساهل (نصف نصف)	عنيد وقاس عند الضرورة وطيب ومتساهل عند الضرورة
ينظر إلى نفسه على «أنه» « مفقود »	ينظر إلى نفسه على أنه شخص « عملى » (حل وسط)	ينظر إلى نفسه على أنه شخص « منهجى »

[illegible]	[illegible] (الخطاب) [illegible]	في ابتداء الخطاب [illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible] ولا — [illegible] ولا [illegible]
[illegible]	مع لا في ليته مع لا ([illegible]) [illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]



التحول العظيم

الوضع الحالى :

(أ) أنماط المديرين السائدة اليوم
(ب) أنواع الإدارة السائدة اليوم
(حـ) التنظيمات الإدارية السائدة اليوم
(د) طريقة اتخاذ القرارات السائدة

صورة المستقبل :

(أ) تكوين المدير الفعال
(ب) الإدارة الفعالة من خلال الأهداف والنتائج
(حـ) التنظيم الفعال
(د) القرار الرشيد الفعال
(هـ) منظمات فعالة
(و) إدارة التغيير
(ز) التحول الأعظم



الوضع الحالى

قمنا فى الفصول السابقة بدراسة تحليلية لأنماط المديرين الخمسة وبينا أوجه الاختلاف فى افتراضاتهم الأساسية وفى طريقتهم فى الإدارة بشكل كلى وبشكل تفصيلى وفى هذا الجزء نوضح أنماط المديرين السائدة اليوم وبالتالى أنماط « أنواع » الإدارة السائدة واضعين التنظيمات الإدارية السائدة تحت الميكروسكوب ومركزين على طريقة اتخاذ القرارات السائده على اعتبار أن عملية اتخاذ القرارات هى جوهر عملية الإدارة.

وعلى ذلك فنحن نعالج – بالنسبة للوضع الحالى – الموضوعات الآتية بالترتيب :

« ا » أنماط المديرين السائده اليوم.

« ب » أنواع الإدارة السائدة اليوم.

« جـ » التنظيمات الإدارية السائدة اليوم.

« د » طريقة اتخاذ القرارات السائدة اليوم.

(ا) أنماط المديرين السائدة اليوم

فى الفصول السابقة وضحنا أن هناك خمسة أنماط من المديرين أى خمسة طرق للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ... خمسة افتراضات أساسية عن طبيعة الإنسان باعتبارها الأساس الذى تم بناء عليه ممارسة الإدارة .

ويمكننا أن نقول إن هذه الأنماط الخمسة موجودة فى مصر وفى البلاد العربية وفى كل بلاد العالم ، ولكن ربما يختلف النمط السائد فى بلد عنه فى بلد آخر .

إن النمط ع ن وهو نمط « الحل الوسط » هو « النمط الشائع » فى « أمريكا » لدرجة أن هناك كتاباً كثيرين يتكلمون عن ذلك المدير العادى أو ما يسميه « هوايت » White رجل المنظمة The Organization Man إنه المدير مثل كل المديرين ليس مهتما بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس وليس مهتما بالناس أكثر من العمل وليس هلوياً ولكنه « مدير عادى » .

وفى مصر فاننا نعتقد أن هذا النمط ع ن نمط شائع أيضاً (من بين الأنماط الشائعة الأخرى) حيث التركيز فى التربية على « العيبه » وما يمكن أن يقوله الناس » و « ما لا يدرك كله لا يترك كله » و « قدم السبت تلقى الأحد » و « من فات قديمه تاه » و « الذى تعرفه أحسن مما لا تعرفه » و « كن مثل باقى الناس » ... إلخ .

ولكننا نعتقد أن هناك نمطاً آخر شائعاً فى مصر وفى كثير من البلاد العربية وهو النمط ن+ ذلك النمط الذى يركز على الاعتبار الإنسانى أكثر من

متطلبات العمل للدرجة أننا نسمع لفظة « أننا شعب عاطفى » وعندما نمدح مديراً فاننا نقول عنه « إنه رجل طيب وابن حلال » .

كما نعتقد أيضاً أن هناك نمطاً شائعاً ثالثاً هو نمط المدير ع⁻ ن⁻ الذى يريد أن يأكل عيش فقط : نمط الذى ينفذ ما يخلى من المسئولية فقط . نمط الذى يعتمد كثيراً على نص اللوائح والقوانين والتعليمات ... نمط الذى «يوقف المراكب السائرة » على حد التعبير . وهو نمط – كما قلنا – نمط المتواكل نمط الذى قبل الهزيمة وأن « سعد زغلول قال مافيش فايدة » و « إنت ماذا ستعمل ؟ كان غيرك أشطر » و « ما باليد حيلة » و « ضربوا الأعور على عينه قال خسرانة » و « تعلم فى المتبلم يخرس » و « ماذا تأخذ الريح من البلاط » و « تشتغل كثيراً تخطىء كثيراً تعاقب كثيراً ولا ترقى » . إلخ .

وفى الوقت الذى نجد فيه الأنماط ع ن ، ن+ ، ع⁻ ن⁻ أنماطاً شائعة نجد أن النمط ع+ نمط غير شائع فى مصر وفى البلاد العربية . فعندما يظهر هذا النمط غالباً ما تتم مقاومته حيث معظم المحيطين به من الأنماط الثلاثة المتقدمة ... ويطلقون عليه أنه « مستبد » وأنه « قاس » أو « مفتر » . . . وسرعان ما يفقد فاعليته إذا فقد سيطرته وهو ما ينتج من ظهور مراكز قوى تهدده تجعله مشلولا أو تجعله يهرب إلى نمط آخر وغالباً ما يكون ع⁻ ن⁻ .

ويمكننا القول – دون أن نكون مخطئين تماماً – إن النمط ع+ ن+ نمط ليس فقط غير شائع ولكنه نمط نادر لأنه نمط الواثق من نفسه : نمط الذى يحترم نفسه ، بمعنى أنه يعرف « الحق » و « الواجب » حق الناس عليه وواجبه نحو الناس ، نمط الذى يحترم الناس (امتداداً لاحترامه لنفسه) ، نمط الذى يتفهم وجهة نظر الآخرين ... نمط الذى يتصدى للتغيير والتطوير بشكل منهجى .

(ب) أنواع الإدارة السائدة اليوم

إن أنماط المديرين السائدة اليوم تستتبعها بالضرورة سيطرة « الإدارة باللوائح » Management By Rules أو « الإدارة البيروقراطية »[١] Bureaucratic Management حيث التركيز على « اللوائح » وتصبح « اللوائح والقوانين والتعليمات ... » هي « البقرة المقدسة » التي لا يستطيع أي مخلوق أن يخرقها . ويصبح التركيز في التخطيط هو « وضع » لوائح والتركيز في الرقابة هو وضع لوائح « أكثر دقة » من اللوائح التي سمحت بالخطأ . فاذا أخطأ شخص فان رد الفعل هو وضع لوائح جديدة أكثر دقة من اللوائح القديمة . وترقية الناس باللوائح وفصل الناس باللوائح وتقييم الصواب من الخطأ باللوائح . وإذا اجتمع أفراد لتصحيح اللوائح فيكون أيضاً في ظل اللوائح[٢] ...

وطبيعي أن المشكلة ليست في وجود اللوائح ؛ فاللوائح أداة تنظيمية ضرورية لتحقيق التماثل والكفاءة والترشيد الإنساني . ولكن المشكلة في ارتباط

---

(١) Von Mises, *Bureaucratic Management.*

(٢) يضرب « لورنس بيتر » مثالا كيف أن الاعتماد على اللوائح يضعف المنظمة ويجعلها تتلاشى . إنه يذكر قصة صاحب المطعم الصغير الذي جاء له زبون يريد أن يأكل في فترة الراحة والنظافة فقال له إني مستعد لأن أطعمك إذا وافقت على أن يستمر رجال النظافة في تنظيف المحل . ووافق الزبون على ذلك . وعندما أراد صاحب العمل أن يفتح محلا آخر وجد أنه لا يستطيع أن يكون في المطعمين في نفس الوقت فاضطر إلى إصدار أوامر تنفذ في غيابه . . واكتشف أن الشخص الذي يدير المطعم الآخر لا يعرف كيف يتصرف فوضع صاحب المطعم قواعد لتنفذ في حالة غيابه : قواعد خاصة بالمشتريات وقواعد خاصة بمعاملة الزبون وقواعد خاصة بمعاملة العاملين . . وفي كل مرة تقابله مشكلة كان يضع مجموعة جديدة من اللوائح لضبط العمل . . . . لدرجة أنه وجد أن المحل كله يعلو بالقواعد والتي تتطلب مزيداً من القواعد لشرحها ويمكنك أن تتصور أن المطاعم فقدت صورتها الأصلية إلى أن تدهورت أحوال المطاعم وأفلس المشروع . . تلك هي الإدارة باللوائح .

Laurence Peter. *The Peter Prescription.*

هذه اللوائح بتسلسل رئاسى بيروقراطى حيث تكون سلطة تغيير اللوائح بعيدة عن مستويات التنفيذ . وحيث تتوه صيحات المنفذين فى خط المعلومات الصاعد إلى أعلى . وتصبح « اللوائح » بعد أن كانت « أداة » فى يد الإدارة هى السجن الذى تجد الإدارة نفسها فيه وإذا قررت الخروج من السجن فان ذلك يستلزم لوائح أخرى .

وهناك نوع آخر من الإدارة يمكن ملاحظته هو « الإدارة بالنشاط ورد الفعل » . **Management By Activity and Reaction** فى هذا النوع من الإدارة فان التخطيط يختلط مع التنفيذ أو قبله قليلا وبالتالى فليس هناك تفكير دقيق ومتعمق فى المشاكل مما يتطلب تغييراً كثيراً فى الخطة . . وعدم الاستقرار — بطبيعة الحال — يؤدى إلى زيادة من عدم الاستقرار . . . . وضيق الوقت يجعل الناس فى عجلة من أمرهم فيتخذون قرارات سريعة غير مدروسة توقعهم فى مشاكل جديدة يتخذون فيها قرارات سريعة . . إنها إدارة تشبه إطفاء الحرائق ... أو إدارة الأزمات **Crisis Management**

إن « الفاعلية » فى ظل هذا النوع من « الإدارة » تقاس بدرجة النشاط الذى يبذل ، وليس بالنتائج التى تتحقق . فيقال إن المدير الجيد يمكث فى مكتبه إلى منتصف الليل وإنه أخذ « ساندوتشاً » عند الغداء . إن المظاهر هنا تصبح هى المعايير التى يتم بها قياس المدير « الجيد » . إن المثل الذى يمكن ضربه على « الإدارة بالنشاط ورد الفعل » هو المدير الذى يأتى إلى العمل صباحاً وليس فى ذهنه خطة أو هدف يسعى إلى تحقيقه وإنما هو يستجيب للمشكلة التى تصرخ أكثر من غيرها . . يستجيب لمتطلبات الذين يريدون أن يقابلوه وليس للذين يريد هو أن يقابلهم . إنه « مدار » وليس « مديرا » .

ومن الخطأ أن يتصور المديرون أن الأفراد فى المنظمة – أى منظمة – موجهون للهدف المشترك بشكل آلى ، بالعكس فان المنظمة بطبيعتها تحوى أربعة عوامل تضلل اتجاه المديرين فيها :

- التخصص المسيطر على المديرين فيها .
- التركيب الهيراركى (الرئاسى) للادارة .
- اختلاف وجهات النظر وتعدد الرؤية من زوايا مختلفة .
- نظام المرتبات والمكافات .

إن « التخصص » غالباً ما يجعل الفرد « أعمى » عن أهداف المنظمة ككل لأنه لا يرى إلا من خلال تخصصه فقط . . إنه لا يرى إلا من خلال نظارته الفنية المتخصصة .

إن التركيب الهيراركى (الرئاسى) للادارة يسىء توجيه المدير فيما يقوله الرئيس وما يفعله وحتى ضحكاته وقفشاته وتعليقاته وردود أفعاله تؤخذ من جانب المرءوسين على أنها شىء محسوب ومخطط وله معنى . إن الإدارة بالأهداف تجعل المدير ورئيسه يركزان على الأداء . . وليس على متطلبات الرئيس . بحيث لا تصبح المسألة خفة دم واستلطافاً أو العكس ولكن القضية كلها تصبح قضية أداء .

إن سوء توجيه المدير ينتج أيضاً من اختلاف الرؤيا للمستويات الإدارية المختلفة . وليس مجرد صدفة شيوع قصة مقابلة مجموعة من العمى لفيل فى الطريق . فكل مستوى إدارى يرى الفيل (العمل) من زاوية رؤية خاصة . فلاحظ الإنتاج مثل للأعمى الذى لمس رجل الفيل فقال إنها شجرة : يميل إلى رؤية مشاكل الإنتاج الحالية . والإدارة العليا : مثل الأعمى الذى لمس ذيل

---

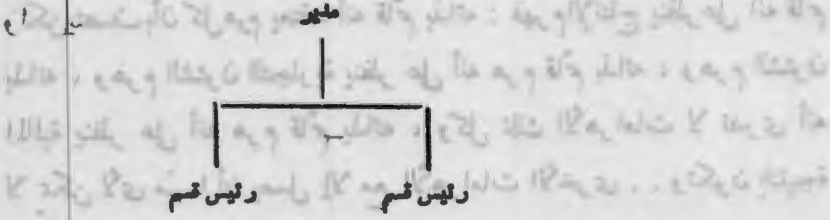
(١) Morrisey, *Management By Objectives and Results.*

الفيل فشعر أنها حية تعترض طريقه ، يميل إلى رؤية المنظمة ككل أصحاب رأس المال ؛ المشكلات المالية . . مسائل على درجة عالية من العلاقات المجردة والأرقام . والإدارة التنفيذية ، مثل الأعمى الذى لمس معدة الفيل واعتقد أنها مغارة . . تميل إلى رؤية الأشياء من ناحية تشغيلية بحتة . إن كل مستوى يحتاج إلى رؤية الشىء من زاوية ولا يستطيع أن ينفذ العمل دون ذلك . ولكن هذه الرؤية مختلفة إلى حد أن الناس فى المستويات المختلفة الذين يتكلمون عن نفس الشىء يظهرون وكأنهم لا يتفقون . . إنهم لا يدركون أن كلا منهم يتكلم عن زاوية خاصة لكل منهم .

وأخيراً فانه من الممكن إساءة توجيه المدير بهيكل المرتبات والمكافآت فاذا كانت المكافآت مرتبطة بالأرباح فان ذلك ربما يجعل المديرين حذرين فى اتخاذ قرارات عن استثمارات لا تحقق عائداً سريعاً خشية تدهور المكافآت المرتبطة بالأرباح .

(ح) التنظيمات الإدارية السائدة اليوم

إن أنماط المديرين وأنماط الإدارة لا بد أن تنعكس على الهياكل التنظيمية وعلى العلاقات التنظيمية . فى غياب « أهداف أو نتائج » مطلوب تحقيقها ومعدلات أداء للعمل بموجبها تصبح الاعتبارات الإنسانية المسيطرة على ن+ أو الحلول الوسط المسيطرة على ع ن هى الحاكم فى تصميم الهياكل التنظيمية . فاذا كان عدد المستويات الإدارية المثلى اثنين فانه يصبح



لا مانع من جعلها ثلاثة أو أربعة إذا كانت اعتبارات فتح فرص للترقية هي الأساس . وعلى ذلك نتوقع أن تكون الهياكل التنظيمية عبارة عن مجموعات من الأهرامات متراصة بجوار بعضها البعض ليست من حجم خوفو وبخفرع ومنقرع ولكنها كلها من حجم خوفو . فمن الذي يرضى بهرم أقل



من هرم خوفو إذا لم يكن يكلفه أكثر من أن يرفع صوته . . وفى غياب الأهداف والنتائج وربطها بالمتطلبات التنظيمية لا يمكن إثبات ما هو صواب وما هو خطأ .

ولا يتصف التنظيم الإدارى للمديرين س+، ع− ن−، ع ن على أنه فقط مجموعة من الأهرامات التنظيمية الكبيرة المتساوية (بمعنى متساوية فى الحجم) ولكن يتصف بأن كل هرم يعتقد أنه قائم بذاته : فهرم الإنتاج ينظر على أنه قائم بذاته ، وهرم الشئون التجارية ينظر على أنه هرم قائم بذاته ، وهرم الشئون المالية ينظر على أنه هرم قائم بذاته ، وكل تلك الأهرامات لا تدرى أنه لا يمكن لأى منهما أن يعمل إلا مع الأهرامات الأخرى . . وتكون النتيجة

بالتالى طول رحلة الاتصالات صعوداً وهبوطاً على مستوى الأهرامات المختلفة وعلى مستوى قمة الأهرامات جميعها . . . وتصبح هذه المشكلة أكثر حدة فى حالة تنظيم شركات صناعية لا تستطيع فيها الآلات أن تنتظر طول رحلة الاتصالات من خلال التسلسل الرئاسى المزائد على الحد .

إن تضخم الأجهزة الإدارية الحكومية منها وشبه الحكومية فى ظل أنماط المديرين ن+ ، ع- ن- ، ع ن شركات عامة ... إلخ(يبدو وكأنه ليس هناك ضابط .. ويبدو كأنه أصيب بمرض الفيل . . حيث يزداد حجم الهرم التنظيمى تلقائياً بصرف النظر عن حجم العمل . وإذا تقرر إلغاء جهاز فانه غالباً ما يتم إنشاء جهاز آخر ليشرف على إلغاء الجهاز الأول ... وربما يتم نقل الأشخاص من الجهاز الملغى إلى الجهاز الذى أسند إليه الإشراف على الجهاز الملغى .

إن مرض الفيل هذا أو التوسع التلقائى فى حجم الأهرامات وهو الذى ينتج من مديرين أنماطهم ن+ ، ع- ن- ، ع ن ليس مقصوراً على مصر والبلاد العربية ، ولكنه موجود أيضاً فى إنجلترا فى دراسة قام بها نورثكوت باركنسون[1] الذى فقد يرفض مسلمة ارتباط حجم الهرم بحجم العمل ؛ فهو يقول : لا توجد علاقة بين العاملين وكمية العمل بالمرة . فمجموعهم الكلى يزداد طبقاً لقانون باركنسون بنفس الكمية ، بغض النظر عن أن حجم العمل قد ازداد أو انكمش أو أصبح لا وجود له .

ويدلل باركنسون على صدق قانونه بعدة أمثلة مع إحصائيات . فهو يقول إنه فى الوقت الذى قلت فيه البحرية البريطانية (سفن وضباط) زاد عدد الموظفين الكتابيين والإداريين . فقد كانت السفن الحربية العاملة عام ١٩١٤

(١) Parkinson, *Parkinson's Law.*

تبلغ ٦٢ سفينة انخفضت إلى ٢٠ سفينة عام ١٩٢٨ بنسبة ٦٨ ٪ تقريباً وكان عدد ضباط ورجال البحرية ١٤٦,٠٠٠ فى عام ١٩١٤ انخفضوا إلى ١٠٠,٠٠٠ فى عام ١٩٢٨ بنسبة ٣١,٥ ٪ وذلك فى الوقت الذى زاد فيه موظفو وكتبة الترسانة من ٣٢٤٩ عام ١٩١٤ إلى ٤٥٥٨ عام ١٩٢٨ أى بزيادة قدرها ٤٠ ٪ وزاد موظفو الأدميرالية من ٢٠٠٠ عام ١٩١٤ إلى ٣٥٦٩ عام ١٩٢٨ أى بزيادة قدرها ٧٨ ٪ . وهو يضع الإحصائيات فى الشكل التالى :

النوع	السنة ١٩١٤	السنة ١٩٢٨	الزيادة أو النقص فى المائة
سفن قيادة عاملة	٦٢	٢٠	٦٨ــ ٪
ضباط ورجال البحرية	١٤٦,٠٠٠	١٠٠,٠٠٠	٣١,٥ــ ٪
عمال الترسانة البحرية	٥٧٠٠٠	٦٢٤٣٩	٩,٥+ ٪
موظفو وكتبة الترسانة	٣٢٤٩	٤٥٥٨	٤٠+ ٪
موظفو الأدميرالية	٢٠٠٠	٣٥٦٩	٧٨,٥+ ٪

جدول يبين إحصائيات الأدميرالية البريطانية الذى يظهر زيادة عدد الموظفين والإداريين فى الوقت الذى انخفض فيه حجم العمل فى البحرية .

ويسوق باركنسون مثالا آخر ليدعم به قانونه ؛ فهو يقول : إن الموظفين والإداريين الذين يعملون فى الإدارة المركزية للمستعمرات زادوا بنسبة كبيرة على مدى عشرين سنة فى الوقت الذى انكمشت فيه الإمبراطورية نظراً لتطلع المستعمرات إلى الحكم الذاتى . وهو يعطى الإحصائيات الآتية عن الإدارة المركزية للمستعمرات فى بريطانيا .

السنة	١٩٣٥	١٩٣٩	١٩٤٣	١٩٤٧	١٩٥٤
عدد الموظفين	٣٧٢	٤٥٠	٨١٧	١١٣٩	١٦٦١

ويقول باركنسون [1] إنه يجب أن تهمل الزيادة فى عدد الموظفين فى الفترة

---

(١) يرجع باركنسون هذه الزيادة فى عدد الموظفين مع عدم ارتباطها بحجم العمل إلى مبدأين ثابتين :
١ – الموظف يرغب فى مضاعفة عدد مرؤوسيه – وليس فى مستواه الوظيفى .
٢ – الموظفون يوجدون العمل لبعضهم البعض .

ولفهم المبدأ الأول – والكلام ما زال لباركنسون – لنصور موظفاً يدعى :(أ) يجد نفسه وقد زاد عبء العمل عليه وليس مهماً إن كانت هذه الزيادة حقيقية أو متوهمة . ولكن سنشاهد أن إحساسه أو توهمه نتيجة لهبوط طاقته كأحد الأعراض الطبيعية لأصحاب العمر المتوسط . وعلى العموم فهناك ثلاثة حلول لمشكلة زيادة العمل الحقيقية أو المتوهمة . فهو إما أن يستقيل أو يطلب أن يناصفه زميل له يدعى (ب) العمل أو أن يطلب اثنين من المرؤوسين لنسميهما حـ ، د . ولا يوجد مثال فى التاريخ أن (أ) قد اختار غير البديل الثالث لأنه باستقالته سيفقد حقوقه فى المعاش وبتعيين (ب) فى مستواه فى السلم الوظيفى سيكون قد أوجد منافساً لترقيته فى المكان الذى يخلو بتقاعده (ك) فيما بعد – ولهذا يريد (أ) أن يكون لديه (حـ) ، (د) حديثا التخرج ، فيهما تزداد أهميته وبتقسيم العمل بينهما سيحصل على ميزة أنه الرجل الوحيد الذى يفهمها وييسرهما ومن المهم أن ندرك عند هذه النقطة أن كلا من (حـ) ، (د) لا ينفصلان . فانه لا يمكن تعيين (حـ) وحده . لماذا ؟ لأنه إذا تقاسم (حـ) العمل مع (أ) فسيفترض له نفس الحقوق والمركز الذى رفضه لـ (ب) وهو مركز يزيد تأكيده إذا كان (حـ) هو الخلف الوحيد لـ (أ) . ولذا يجب أن يكون المرؤوسون اثنين أو أكثر ، وإخضاعهم بخوف كل منهم من ترقية الآخرين .

وعندما يشكو (حـ) من إرهاقه فى العمل وسيشكو بالضرورة فسيقترح (أ) بتأييد (حـ) تعيين اثنين مساعدين لـ (حـ) ولكى يتجنب الاحتكاك الداخلى يقترح تعيين مساعدين لـ (د) الذى له نفس المكانة . وأصبحت ترقية (أ) بتعيين (و) ، (هـ) ، (م) ، (ن) مؤكدة .

والآن أصبح سبعة موظفين يؤدون ما كان يؤديه واحد من قبل (وذلك حين يكون المعامل اثنين هو المؤثر) . وبالتالى يتسبب السبعة فى إيجاد عمل لكل منهم بحيث يصبحون مشغولين تماماً ، ويقوم (أ) بعمل أصعب من ذى قبل ، فالمستند الداخل سيمر بكل منهم بالدور : فالموظف (و) سيقرر أنه داخل فى اختصاص (هـ) الذى يقدم مسودة الرد لـ (حـ) الذى يصححها بعنف قبل استشارة (د) الذى يسأل (م) أن يتولاها . ولكن (م) الذى سينصرف يسلم الملف إلى (ن) الذى يكتب مذكرة تفصيلية يوقعها (د) ويحيلها إلى (حـ) الذى يراجعها ويقدم الصيغة الجديدة إلى (أ).=

التى صاحبت تقلص المسئولية خلال الحرب العالمية الثانية ، ولكن المهم هو ملاحظة معدلات الزيادة فى الموظفين فى وقت السلم ؛ فهى أكثر من ٥,٢٤ ٪ فيما بين ١٩٣٥ و ١٩٣٩ ، ٦,٥٥ ٪ بين ١٩٤٧ ، ١٩٥٤ وهى تعطى متوسطاً فى الزيادة قدره ٥,٨٩ ٪ كل سنة .

إن باركنسون يقول : إن الزيادة السنوية فى عدد الموظفين ستكون بين ٥,١٧ ٪ و ٦,٥٦ ٪ بغض النظر عن أى تغيير فى كمية العمل (إن وجد) المطلوب إنجازها .

= ماذا يفعل (أ) الآن ؟ إن له كل العذر لتوقيع الرد بلا قراءة حيث هناك الكثير الذى يشغل ذهنه ، فعليه أن يقرر : أى من (حـ) أو (د) سيأخذ مكانه فى العمل لأنه سيخلفه (ك) فى العام القادم . وعليه أن يوافق على إجازة (م) ولو أنه لم يستحقها بعد بالقطع . ولكنه غير مستريح فلماذا لا يقوم بها (ن) لأسباب صحية فهو يبدو شاحباً فى الآونة الأخيرة جزئياً وليس فقط بسبب متاعبه العائلية . وهناك أيضاً موضوع زيادة مرتب (هـ) الخاصة لفترة المؤتمر وكذلك طلب (و) نقله إلى إدارة المعاشات . وقد سمع (أ) أن (د) على علاقة غرامية مع عاملة متزوجة على الآلة الكاتبة . كما أن (هـ) ، (ي) لا يتحدثان ولا أحد يعرف لماذا .

ولهذا يجب أن يوقع (أ) على مسودة (حـ) وينتهى منها ولكن (أ) رجل ذو ضمير . فهو ليس الرجل الذى يتهرب من واجبه بالرغم من المشاكل التى يخلقها زملاؤه له ولأنفسهم . وهى خلقت لمجرد وجود هؤلاء الموظفين فى الحقيقة ولهذا يأخذ فى قراءة المسودة بعناية ، ويشطب المقاطع التى تركز على الأمور التافهة ، والتى أضافها كل من (حـ) ، (ن) ويعيد المسودة إلى الشكل الذى فضله (هـ) الكفء فى الأمر ولو أنه مشاكس إلى حد ما . ويقوم بتصحيح اللغة (محدثاً نفسه) بأن ما من أحد من هؤلاء الشبان يكتب طبقاً للقواعد اللغوية السليمة ، ثم ينتهى إلى الصيغة التى كان سيكتبها فيما لو كان هؤلاء الموظفون من (حـ) إلى (ن) لم يولد بعد . والجميع قد قاموا بعمل طويل ليصلوا إلى نفس النتيجة ، ولم يكن أحدهم بدون عمل ، بل أعطى كل منهم خير ما عنده . والآن يغادر (أ) مكتبه متأخراً فى المساء لرحلة العودة ، وتطفأ آخر أضواء المكتب مع آخر أضواء النهار معلنة نهاية يوم آخر شاق فى الإدارة .

(د) طريقة اتخاذ القرارات السائدة اليوم

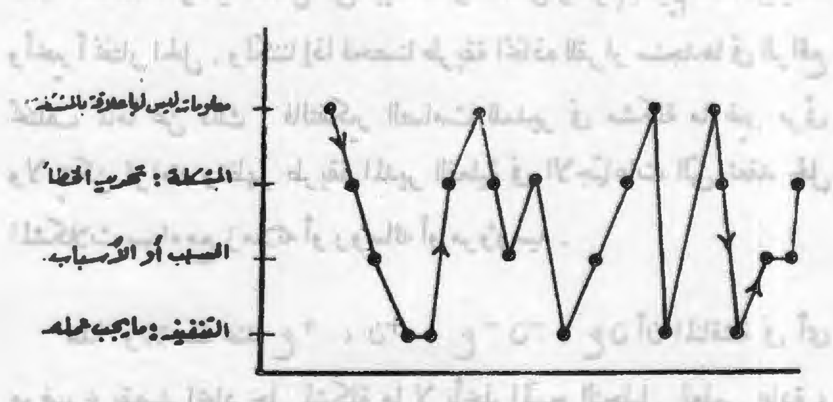
إن أنماط المديرين السائدة اليوم ن+ ، ع- ن- ، ع ن لا بد وأن تعكس صورة خاصة لعملية اتخاذ القرارات .. ليس فقط من ناحية كونها قرارات غير فعالة ولكن أيضاً من ناحية كونها قرارات « غير رشيدة » .

إذا سألنا أحد هؤلاء المديرين كيف يتخذ قراراً، فان إجابته تكون : أولا نحدد المشكلة ، وثانياً نحصل على البيانات والحقائق ونقوم بتقييم هذه البيايات وأخيراً نختار الحل . ولكننا إذا فحصنا طريقة اتخاذه للقرار سنجدها فى الواقع تختلف تماماً عن ذلك . فالتفكير الصامت للمدير فى مشكلة ما غير مرئى ولا يمكن قراءته وتظهر طريقة المدير الفعلية فى الاجتماعات التى تعقد لحل المشكلات سواء مع زملائه أو رؤسائه أو مرؤوسيه .

هذا ونلاحظ عند ع+ ، ن+ ، ع- ن- ، ع ن أن المناقشة فى أى موضوع بقصد إيجاد حل لمشكلة ما لا يأخذ المنهج التحليلى العلمى عادة ، وإنما غالباً ما يكون المنهج مجرد إلقاء أضواء على المشكلة . وهو بهذا يكون أقرب إلى « الدردشة » حول المشكلة بدلا من تحليلها بطريقة مرتبة (منطقية) .

إن هؤلاء المديرون عندما يتعرضون لحل أى مشكلة لايكون لديهم مفهوم موحد عن المشكلة ، ليس لهم منهج مرتب لمعالجة المشكلة ككل ، ليست لديهم طريقة يستطيعون بهااختيار المشكلةالرئيسيةللتركيز عليها ، ليست

لديهم طريقة يستطيعون بها معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة ، إن مجهوداتهم بالرغم من أنها مخلصة وكبيرة إلا أنها متداعية وغير ملائمة لحل المشكلة حلا سليما . فهم غالباً ما ينتقلون من نقطة إلى نقطة ومن موضوع إلى موضوع ، وبعد أن ينتقلوا إلى نقطة أخرى فانهم يعودون إلى نقطة سبق أن درسوها ليلقوا عليها أضواء أكثر . . فهم ربما ينتقلون من المشكلة إلى كيفية حلها ثم إلى أسبابها ثم يستعرضون معلومات قد لا تكون لها علاقة بالمشكلة . . ثم يبحثون أسباباً أخرى وبعدها يعودون للمشكلة لدراستها مرة أخرى . ويمكن تسجيل هذا النقل غير المنطقى للتفكير والمناقشة فى الرسم التالى :



خريطة توضح تدفق المناقشة بين مجموعة من المديرين طبقاً للطريقة التقليدية التى تتكلم عنها . يلاحظ النقل غير المرتب للأفكار من بيانات ليست لها علاقة بالمشكلة إلى تحديد الخطأ والسبب والتنفيذ

صورة المستقبل

إن الوضع بالنسبة لأنماط المديرين وأنواع الإدارة والتنظيمات الإدارية وطريقة اتخاذ القرارات لايمكن أن يستمر كذلك فبلادنا العربية فى مسيس الحاجة إلى تطوير مديريها ونظم إدارتها وتنظيماتها وطرق اتخاذ القرارات على اعتبار أن المديرين هم القوة المحركة للطاقات فى المجتمع والمسئولة عن تحقيق آمال الأمة العربية .



إننا نتطلع إلى مستقبل يكون فيه :

(ا) المدير فعالا

(ب) الإدارة فعالة

(حـ) التنظيم فعالا

(د) القرار فعالا ورشيدا

(هـ) المنظمة فعالة .

ويصبح السؤال هنا كيف يمكن تحقيق ذلك ؟ كيف يمكن تكوين المدير الفعال الذى تكون إدارته فعالة وقراراته فعالة فى ظل تنظيم فعال ؟ هل يمكن إعداد مدير فعال Effective Manager دون صناعة منظمة فعالة Effective Organization ؟ ألا يعتبر المناخ العام والرؤساء والزملاء والمرءوسون وطريقة تنفيذ العمل قيداً على فاعلية أى مدير ؟ هل « الفاعلية »

« صفات » إذا توافرت فى شخص يكون فعالا وإذا لم تتوافر لا يكون ؟ أم أنها نتيجة تفاعل صفات فى موقف معين وبالتالى لا بد من التصدى لكل ما من شأنه أن يؤثر على الفاعلية ؟ هل يمكن تحقيق الفاعلية باصدار قرارات ؟ أو بانشاء أجهزة جديدة ؟ هل يمكن تحقيق الفاعلية فى الأجل القصير أم أنها مسألة متعلقة بالأجل الطويل وبالتالى فانه يجب العناية بتربية أطفالنا الذين سيتشكل منهم مديرو المستقبل ؟



(1) تكوين المدير الفعال

لقد كنت أحاول أن أحدد بما لا يدع مجالا للشك الصفات الشخصية التي تحقق « الفعالية الإدارية » فاكتشفت ثلاث حقائق :

الحقيقة الأولى : هو أنه لا يوجد اتفاق بين علماء الإدارة — أو بين ممارسيها — على مجموعة محددة من الصفات ، فيذكر المتواضعون خمس صفات مثلا ، ويذكر المتزمتون أكثر من أربعين صفة منها على سبيل المثال : الحيوية ، الحزم ، الاقناع ، قدرة عقلية ، الطموح ، الصحة ، الشجاعة ، المثابرة ، المبادأة ، ذكاء ، نضوج عاطفي ، ابتكار ، ضبط النفس ، التعاون ، روح الفكاهة ، حسن التصرف ، بعد النظر ... الخ . وهناك درجات بالطبع بين هذا وذاك . كما أنه ليس هناك اتفاق على الأهمية النسبية لأى من تلك الصفات . .

الحقيقة الثانية : أن توافر تلك الصفات فى شخص ما لا يجعله بالضرورة مديراً فعالا : مديراً يحقق نتائج . فالمدير الفعال ليس المدير الذى يتصف بمجموعة صفات ولكنه المدير الذى يتبع عادات معينة . . عادات تعلمها ويتعلمها كما تعلم جدول الضرب . إن الصفات الشخصية — فى حد ذاتها — لا تصنع المدير الفعال ولكنها — بالرغم من ذلك — تضع حدوداً على ما يستطيع أن يفعله .

الحقيقة الثالثة : ليس من الممكن — عملياً — العثور على أشخاص تتوافر فيهم الصفات المطلوبة بالاعداد المطلوبة فى أى مجتمع . . حتى المجتمعات المتقدمة .

إن توافر تلك الصفات فى أى مدير لا تجعله بالضرورة ناجحاً . فلقد رأيت ورأى الكثيرون غيرى أن هناك عدداً كبيراً من المديرين الناجحين لا تتوافر فيهم كل تلك الصفات كما رأيت عدداً كبيراً من المديرين يتوافر فيهم قدر كبير من الصفات ولكنهم بالرغم من ذلك غير ناجحين .

فلقد وجدت البعض متكبراً وللبعض الآخر متزمتاً والبعض الثالث هادىء الأعصاب والبعض مضطرب الأعصاب نسبياً ، وجدت بعضهم أنانياً وبعضهم الآخر غير أنانى ، بعضهم يحب الناس بطبيعته وبعضهم حريص فى معاملته مع الناس . وجدت بعضهم يتمتع بحيوية فائقة والبعض الآخر حيويته ضعيفة . وجدت بعضهم منطقياً فى تحليله والبعض الآخر يعتمد على إحساساته الداخلية التى تصيب . وجدت بعضهم يحمل شهادات عالية وقدراً كبيراً من الثقافة والبعض الآخر عادياً فى عمله وثقافته .

إن المديرين الناجحين يختلفون — من حيث الصفات — فيما بينهم نفس الاختلاف الذى يلاحظ فى المديرين غير الناجحين . لقد خرجت بنتيجة أن المسألة ليست مسألة صفات شخصية .

ويتفق معى — فى هذا — عدد كبير من خبراء الإدارة المعاصرين . يقول « بيتر دركر » أستاذ إدارة الأعمال بجامعة نيويورك وخبير التنظيم والإدارة فى أمريكا وهو من الكتاب المشهورين فى الإدارة وله عديد من الكتب التى تعتبر مرجعاً للعلماء والمديرين يقول :

> لقد وجدت أن المديرين الأكفاء الذين رأيتهم يختلفون اختلافاً جوهرياً فى تركيبهم السيكلوجى وفى قدراتهم . . . . فى شخصياتهم ، فى معلوماتهم فى اهتماماتهم . . . . وفى الحقيقة فى كل ما يميز الكائنات الحية عن بعضها(١) .

---

(١) Drucker, *The Effective Executive*, p. 18.

وفى هذا يقول أيضاً « وليام نيومان » أستاذ إدارة الأعمال بجامعة كولومبيا وزميله «جيمس لوجان » أستاذ الإدارة بجامعة أريزونا بأمريكا :

إنه من سوء الحظ أن من الصعب تحديد الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل مناصب إدارية من حيث مواصفات معينة (معلومات ، مهارة إشرافية ، استقرار عاطفى ، قدرة على التعامل مع الأشخاص الخارجيين ، إتجاهات اجتماعية . . .) لأن التجربة أو التطبيق العملى يظهر أن الأشخاص الذين يختلفون فى تركيبهم (من تلك الصفات) ربما يكونون ناجحين فى نفس المنصب(١) .

إن المعرفة والذكاء والحماس و . . . و . . . « موارد » جوهرية بحق ولكن الفعالية هى التى تحول تلك الموارد إلى نتائج . وفى حد ذاتها فان تلك « الموارد » تضع حدوداً على ما يمكن الحصول عليه .

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فليس من الممكن العثور على أشخاص تتوافر فيهم كل تلك الصفات أو معظمها . كم شخصاً فى المجتمع يتوافر فيهم كل تلك الصفات أو حتى بعضها ؟

إن الإصرار على ضرورة توافر تلك الصفات سيجعلنا نقع فى مشاكل لا نستطيع حلها ، لأننا لن نحصل على عدد كاف من الناس يتوافر فيهم معظم تلك الصفات . . إن ذلك عملية تعجيز للتطبيق العلمى الناجح . وفى هذا يقول « بيتر دركر » أيضاً :

إنه إذا كانت تلك الصفات (عشر صفات ينادى بها الأستاذ

---

(١) Newman and Logan, *Strategy, Policy, and Central Management*, p. 448.

« كريس أرجريس » أستاذ إدارة الأعمال بجامعة ييل من بينها قدرة عالية على التحكم فى الذات وفهم لقوانين الحرب المنافسة والإندماج فى المجموعات . . (هى الصفات الواجب توافرها فى المدير لكى يكون ناجحاً فاننا سنكون فى مشكلة حقيقية . فليس هناك عدد كبير من الناس يتميزون بتلك الصفات ولا يعرف أحد منا طريقةالحصول عليهم .

وإذا كانت الفعالية صفة تولد مع الشخص ، كتلك التى يولد بها الفنان الرسام أو الموسيقار فاننا سنكون فى حالة سيئة ، ذلك أننا نعلم أن عدداً قليلا جداً مولود بتلك المواهب العظيمة فى أى مجال من المجالات . . وبالتالى فاننا سنجد صعوبة فى الحصول على المديرين اللازمين للمجتمع الحديث ، حيث تصبح المشكلة ، معرفة الأشخاص الذين عندهم استعداد للفعالية ونقوم بتنمية تلك الفعالية . إن مجتمعنا الحديث يعتمد على وجود عدد كبير من المديرين الفعالين . . عدد أكبر بكثير من أولئك الذين تتوافر فيهم الصفات المثلى ، والتى تجعل صاحبها أقرب إلى الملائكة . أو « إنسانا فوق العادة » .

إن الإصرار على ضرورة توافر « قائمة الصفات » فى المدير ، يعد — فى رأيى — نوعاً من الإصرار على المستحيل ، فلن نستطيع الحصول على الصفوة الممتازة بكثرة . . لأن الصفوة الممتازة ، كانت وستظل شيئاً نادراً . وتدل المشاهدات العملية ، على أن الشخص المتوافر هو الشخص العادى . . إن لم يكن هو الشخص غير الملائم . فمن تتوافر فيه الصحة والحيوية والذكاء ، والعقل العلمى ، والحزم ، وقوة الإقناع ، وحسن التصرف ، ربما لا يتمتع ببعض القيم الأخلاقية الحميدة . والذى يتمتع بالقيم الأخلاقية الحميدة ربما لا يتمتع بالعقل العلمى وبقوة الإقناع أو . . . أو . . . إلخ .

واضح هنا أن المسألة ليست مسألة صفات ولكنها مسألة نتائج . . وبالتالى فان هناك عوامل أخرى غير الصفات . فمع الصفات . . توجد المواقف وتكون المسألة إذاً هى الحساسية لها ، والقدرة على القراءة ثم القدرة على السيطرة على تلك المواقف ، وتغييرها ، أو التكيف معها . وربما يتطلب موقف معين صفات معينة ، فى حين أن موقفاً آخر يتطلب صفات أخرى . فالحساسية هى فى معرفة متطلبات الموقف ، ثم التكيف مع متطلبات الموقف ، أو تغيير تلك المتطلبات . إن ذلك معناه إحداث نتائج أو فعالية .

وبالطبع هناك فرق بين وضع أهداف ، وتحقيق نتائج ، فالأهداف وإن كانت هي الأساس ، ووفقاً للترتيب المنطقى فان العبرة دائماً بالنتائج ، أى ذلك الجزء الذى تحقق . فالأهداف بداية ، والنتائج نهاية ، وهاتان هما بالطبع؟ العلاقة بينهما . فلا يكفى إذن وضع أهداف ولكن العبرة فى تحقيقها .

إن عنصر الوقت عنصر حاكم فى تحقيق الفعالية الإدارية . فوقت المدير — كما قلنا — ملك للآخرين يسحبون عليه ، وبالتالى فان الآخرين عادة ما يحددون أولويات المدير نفسه . إنه يضطر إلى مقابلة الناس الذين يريدون مقابلته ، لا الناس الذى يريد هو مقابلتهم ، إنه يضطر لمنع أشخاص مهمين من مقابلته ، لأن آخرين يحصلون دائماً على اهتمامه ، وربما فى مسائل أقل أهمية . إن البريد الوارد والتقارير الواردة تتحكم فيه كما يتحكم فيه البريد الصادر ، فى الوقت المفروض فيه أن يتحكم هو فى تلك الأمور . إن الأحوال ستبقى كما هى إن لم يتدخل المدير لتغيير مجرى الأمور .

إن المدير — لكى يكون فعالا — يجب أن يعرف أين يقضى وقته ؟ مع من ؟ وفى أى موضوع حتى لا يتوه فى أولوياته غيره وضغوط الظروف . إن المدير — لكى يكون فعالا — يجب أن يهتم بإدارة وقته ، بحيث يستطيع أن يقرر أولوياته ، ويعطيها حقها من الوقت ، ويستطيع أن يقرر الموضوعات

التى يجب أن تنال عنايته ويعطيها الوقت ، وبحيث يستطيع أن يقرر مقابلة الأشخاص المهمين الذين يجب أن ينالوا عنايته . . إنه بهذه الحالة يصبح مديراً لا مداراً . إن المدير الذى لا يستطيع إدارة وقته – على حد تعبير « بيتر دركر » – لا يستطيع إدارة شىء .

إن إدارة الوقت ليست – فى الواقع – مسألة وقت ، ولكنها مسألة تفكير ، وسلوك ، وأولويات . . إلخ . ولذلك فان إدارة الوقت تشمل فى الواقع جميع سلوك المدير .

فلكى يكون المدير فعالا يجب – كما قلنا – أن يركز على النتائج وليس على المجهودات .

وطالما أن التنفيذ يتم بواسطة أشخاص فربما يكون للأشخاص هم أنفسهم العقبة فى تحقيق الأهداف ، فبعض الناس كما سبق أن بينا يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالعلاقات مع الناس ، والبعض الآخر يهتم بالعلاقات مع الناس ، أكثر من اهتمامه بالعمل وبالطبع هناك من يجمع بين هذا وذاك ومن يفقد هذا وذاك .

فالمطلوب إذن من المدير هو أن يعرف كيف يحرك كل أولئك . . . كيف يتعامل مع هذا وذاك . . إن المدير ربما يكون – هو نفسه – سبب المشكلة . فمطلوب منه أن يفهم نمطه القيادى ويختار النمط القيادى الملائم للناس : يؤثر فيهم ويغيرهم أو يتكيف معهم حتى يتم تنفيذ الأعمال بالجهد الجماعى .

إن المدير – لكى يكون فعالا – يجب أن يشخص المواقف بدقة . . . يعرف عناصرها . . ومتطلبات كل عنصر . ويجب أن يكون حساساً لتلك المواقف بحيث يعرف متطلباتها ، إنه يجب أن يحدد المشكلات بدقة ، بحيث يتخذ القرارات الصواب للمشكلات الصواب بدلا من اتخاذ قرارات صواب للمشكلات الخطأ .

ولكى يستطيع المدير قراءة المواقف بدقة وتشخيص المشكلات بدقة ، فانه يجب أن يكون قريباً من موقع التنفيذ ، بمعنى أنه يجب ألا يكون هناك « فلتر » فى المعلومات الواردة إليه . فكلما طال خط السلطة (زاد عدد المستويات الإشرافية) زاد بطء تدفق المعلومات ، وربما تغيرت ، وربما لا تصل على الإطلاق . وما يقال عن المعلومات الواردة إلى أعلى ، يقال عن التعليمات الصادرة إلى أسفل . إن الأمر يتطلب إذن تصميم تنظيم بمثابة موصل جيد للمعلومات ، والتعليمات ، بحيث تصل المعلومات الملائمة فى الوقت الملائم للمدير . . لكى يتخذ القرارات الفعالة أو يتصرف التصرف الفعال .

فلا بد للمدير — لكى يكون فعالا — من أن يكون تنظيمه الإدارى فعالا . . ويجب أن يفهم أن التنظيم الإدارى الفعال ليس مسألة تحديد اختصاصات ، أو تفويض سلطات ، ولكنه أبعد من ذلك بكثير . . فمن الضرورى العمل على إحداث تفاعل بين الفرد والمنظمة ، وبين المنظمة والفرد ، بحيث تلتقى احتياجات الفرد من المنظمة مع احتياجات المنظمة من الفرد .

إن المدير الفعال هو المدير الذى يتخذ قرارات فعالة . . قرارات استراتيجية مرتبطة بالمستقبل ، ولا ينغمس فى أساليب تكتيكية ، متعلقة بالتفاصيل . إنه لا يهتم بمدى الكفاءة فى استخدام الموارد التى لديه ، بقدر اهتمامه باستخدام الموارد فى أقوم حالاتها . إنه لا يفكر فى حل المشكلات بقدر اهتمامه باقتناص الفرص الكبيرة ، التى تحقق نتائج ضخمة .

إن المدير الفعال ، يعرف كيف يغير ما يجب تغييره ، يزيد من نقط الموافقة ، ويقلل من تأثير النقط المعارضة ، فهو يؤمن بالنتائج . . وإذا لم يستطع تغيير ما يجب تغييره ، فانه يتكيف مع ما لا يمكن تغييره . إنه شخص تعود على أن يكون مرناً ، يغير ما يجب تغييره ، ويتكيف مع

ما لا يمكن تغييره ، وهو قد تعود بقدرته التشخيصية على التميز بين هذا وذاك . إن العبرة عنده دائماً بالنتائج .

إن المدير الفعال – إذن – هو المدير الذى تعود على عدة عادات عقلية معينة . هذه العادات العقلية هى :

العادة الأولى : يدير من خلال الأهداف فهو يضع الأولويات ويركز على النتائج وعلى قيام كل شخص بدوره وفى نفس الوقت على مسئوليته فى تحقيق النتائج الكلية .

العادة الثانية : ينظم العمل بشكل فعال حيث يتم « نسج » رغبات الأفراد وقدراتهم مع متطلبات العمل دون تنازلات .

العادة الثالثة : يتخذ قرارات فعالة .

العادة الرابعة : يشخص المواقف بدقة ويختار النمط الملائم للموقف ؛ يغير من المواقف ما يجب تغييره ويتكيف مع ما لا يمكن تغييره .

العادة الخامسة : يعرف أين ينفق وقته مع من وفى أى موضوع ؛ أى يدير وقته ، كمدخل للتطوير الذاتى .

معنى هذا أن المدير الفعال ، هو المدير الذى تعود على عادات معينة ، وليس الذى يتصف بصفات شخصية معينة . إن الصفات فى حد ذاتها لا تحقق نتائج ، وإن كانت تضع حدوداً على ما يمكن تحقيقه .

العادات يمكن تعلمها :

إن الأساس فى العادة أنها سلوك يمكن تعلمه بالتمرين والتمرين مثلما تعلمنا جدول الضرب حتى أصبحت عملية ضرب ١٢×١٢= ١٤٤ مسألة رد فعل أوتوماتيكى لا تتطلب تفكيراً ، فقد أصبحت عادة محفورة فى العقل . إن العادة يتعلمها الإنسان بالتمرين والتمرين . إن العادة لا تتطلب أن يكون الشخص موهوباً منذ البداية ، ولكنه بالعادة يكون ملائماً ، لما تعود عليه .

فلن يخلق التمرين على البيانو شخصا مثل «بيتهوفن» ولن يخلق التمرين على السباحة شخصاً مثل «أبو هيف».

فالتفوق والمهارة القصوى ربما تكون بعيدة المنال، لأنها تحتاج لصفات موهوبة خاصة. ولكن التمرين على عادات معينة يمكن أن يجعل الشخص العادى، ضارباً على البيانو، دون أن يقع فى أخطاء موسيقية، وأن يجعل من الشخص العادى سابحاً فى البحر دون أن يغرق، (وليس بالضرورة أن يحصل على الكأس فى سباق بحر المانش).

وفى الصفحات التالية نجمع خطوط هذه العادات بشكل عام — والتى سنلاحظ أنها عادات المدير ع+ ن+ .

(ب) الادارة الفعالة من خلال الأهداف والنتائج

إن البديل الوحيد «للادارة باللوائح» أو «الإدارة البيروقراطية» أو «الإدارة بالنشاط ورد الفعل» هى «الإدارة من خلال الأهداف والنتائج».
Management By Objectives and Results

فالإدارة بالأهداف ضرورية للتغلب على سوء التوجيه بين المديرين فى المستويات المختلفة. إن الرئيس يجب أن يفهم ما هو المطلوب من المديرين المرءوسين. والمدير المرءوس يجب أن يفهم ما هو المتوقع منه وما الذى سيحاسب عليه. وبدون هذا المجهود الخاص فلن يحدث تفاهم أو اتفاق بينهما.

إن كل مدير ابتداء من «الرئيس الكبير» إلى الملاحظ أو رئيس القسم يحتاج إلى أهداف محددة تحديداً واضحاً. وبدون ذلك فان الفوضى تكون حتمية. إن هذه الأهداف يجب أن توضح الأداء المطلوب من كل وحدة

الإدارية (قسم ، إدارة ، إدارة عامة ، وزارة . . .) إن هذه الأهداف يجب أن توضح الإسهام المطلوب والمتوقع من كل وحدة إدارية لمساعدة الوحدات الإدارية الأخرى لتحقيق الأهداف الكلية . وكذلك الإسهام الذى تحققه الوحدات الإدارية الأخرى .

إن أهداف كل مدير يجب أن تحدد إسهامه بالنسبة لتحقيق أهداف المنظمة ككل . وطبيعى أن هناك عدة مديرين ليس لهم إسهام مباشر ، فاذا لم يكن متوقعاً من مدير أو من إدارة معينة إسهام مباشر فان هذه الحقيقة يجب أن تكون واضحة . ويجب أن يفهم المدير أن النتائج تتوقف على توازن فى المجهودات فى مجالات كثيرة . إن ذلك ضرورى لكى لا يبنى المديرون إمبراطوريات فى تخصصاتهم .

ولتحقيق مجهودات متوازنة فان أهداف المديرين على مختلف المستويات وفى كل المجالات يجب أن تكون على البعدين الزمنيين : قصير الأجل وطويل الأجل . وبالطبع فان الأهداف يجب أن تحوى الأهداف المادية والأهداف غير المحسوسة .

والأهداف يجب أن توضح « الأولويات » Priorities حيث تعطى للأهداف الأهم أولوية أولى والأهداف الأقل فى الأهمية أولوية ثانية . إن ترتيب هذه الأولويات مسألة حتمية حيث يكون من السهل بعد ذلك إلغاء موضوعات أو أنشطة تنخفض درجة أولويتها . وفى غياب الأولويات يصبح كل شىء مهماً . ويصعب حسم المواقف والتصدى بكل قوة للمعوقات . إن التركيز على العمل المهم أولا وعلى عمل واحد فى وقت واحد يتطلب إعادة النظر دورياً فى برامج العمل لإلغاء أعمال لم تنته بعد أو لم تبدأ بعد . إن التفرقة بين المهم وغير المهم وبين الأهم والمهم مسألة ضرورية

لإدارة فعالة . فالعبرة ليست بتحقيق أية نتائج ولكن العبرة بتحقيق أفضل النتائج .

(ح) التنظيم الفعال

إن الاختبار الوحيد لأى تنظيم ليس فى جماله أو وضوحه أو نموذجيته أو توافقه مع أسس التنظيم بل فى تحقيقه للنتائج . فالتنظيم وسيلة لتحقيق هدف ولكنه ليس هدفاً فى حد ذاته . ولذلك فان المحك ليس فى عمل « تنظيم مثالى » أو « تنظيم نموذجى » ولكن المحك هو فى التنظيم الفعال : التنظيم الذى يحقق نتيجة . فما هو التنظيم الفعال وما الذى يمكن أن يفعله المدير لكى يجعل التنظيم فعالا .

إن التنظيم الفعال—وهو الذى الذى يميز ع+ ن+ عن غيره — هو التنظيم الذى يحقق :

أولا : أقل حد ممكن من الصراعات والاختناقات اليومية فى العمل ؛

ثانياً : التدفق السريع والدقيق للمعلومات من أسفل وللتعليمات من أعلى

ثالثاً : معاونة المدير بالمعرفة والتحليل فى المجالات المتخصصة (المشورة والمعاونة) .

رابعاً : تفاعل الأفراد مع المنظمة .

وسنحاول فيما يلى شرح هذه المقومات بتفصيل نسبى :

أولا : الإقلال من الصراعات والاختناقات اليومية فى العمل .

إن الطريقة التقليدية فى بناء المربعات التنظيمية على أساس التخصص غالباً ما تخلق صراعات واختناقات يومية فى العمل وذلك إذا كانت الأجزاء المكونة لتدفق العمل موزعة بين أكثر من رئيس ، فان المدير لا يستطيع

بطبيعة الحال أن يحصل على الاستقرار فى العلاقات الداخلية فى المنظمة بسبب التغيرات الفجائية التى تنشأ بين الأشخاص والتى لا يكون للمدير القدرة على تكييفها والرقابة عليها مباشرة ، ذلك لأن هؤلاء الأشخاص التابعين لمديرين آخرين ملزمون باحتياجات تنظيمية أخرى فمن الطبيعى ألا يتكيفوا ولا يمكن أن يتكيفوا مع متطلبات مدير واحد .

فى المطار مثلا عدة رؤساء يكون كل رئيس مسئولا أمام مدير فى وزارة مختلفة فنجد مثلا رجال الجمارك تابعين لوزارة الخزانة ورجال الصحة تابعين لوزارة الصحة ورجال الأمن تابعين لوزير الداخلية ورجال خدمة الطائرة لشركة خدمة الطائرات وطاقم الطائرة لشركة الطيران . . وهكذا . إن مدير المطار فى هذه الحالة ربما يحاول التنسيق بين متطلبات هذه الوزارة وتلك ولكن غالباً ما يكون ذلك من المستحيل لأن تجزئة تدفق العمل يجعل الأسلوب غير الرسمى غير ممكن للتغيرات المفاجئة .

إن التنظيم الفعال يتطلب تنظيم العمل على أساس تدفق العمل وليس على أساس التخصص بمعنى أن يكون هناك مشرف على مستوى التنفيذ مسئول عن كل ما يتعلق بضمان تدفق العمل اليومى وبدون تدخل من الرئاسات الأخرى . إن التنظيم المصمم على أساس تدفق العمل الواقعى على مستوى التنفيذ تنظيم فعال فى حين أن التنظيم المصمم على أساس تصور العمليات من أعلى (بمربعات تنظيمية متخصصة) تنظيم غير فعال .

إن التنظيم على أساس تدفق العمل يقلل الصراعات اليومية إلى أقل حد ممكن لا سيما إذا تم تحديد دور المديرين والرؤساء فى المستويات الإدارية المختلفة فى كل عملية من العمليات المختلفة بحيث تحدد دور كل شخص بالضبط فى تنفيذ كل عملية : هل دوره فى التنفيذ أو التجهيز للتنفيذ أو المراجعة أو

الإشراف على التنفيذ أو التوصية باتخاذ قرار أو اتخاذ قرار أو اعتماد قرار ..؟!
إن التنظيم الفعال هو التنظيم الذى يتم فيه تحديد العلاقات بهذا الشكل المتقدم حتى يقل التعارض والاحتكاك فى العلاقات الرئاسية . .

إن الأسلوب الحديث فى تحقيق ذلك هو استخدام « مصفوفة الاختصاصات » التى توضح دور كل شخص فى كل عملية من العمليات . إن « مصفوفة الاختصاصات » تجعل التنظيمات فعالة على عكس وصف الوظائف التقليدى الذى غالباً ما يتصف بأنه يحوى كلاماً عاماً غير محدد أو عموميات تشترك فيها كل المناصب الإدارية . إن المشكلة الأساسية فى الوصف التقليدى للوظائف — ونحن نكرر القول — هو أنه يتم بمعزل عن تدفق العمل : فمن المعروف أن العملية الواحدة ترتبط بعدد أكبر من الأفراد فى مستويات أفقية ورأسية ومن الضرورى أن تظهر اختصاصات كل شخص بالنسبة لكل عملية .

ثانيا : التدفق السريع والدقيق للمعلومات والتعليمات :

إن المدير الذى يوجد على رأس جهاز تنظيمى كبير تتعدد فيه المستويات الإدارية غالباً ما يكون — دون أن يدرى — مديراً غير فعال . ذلك لأن تعدد المستويات الإدارية معناه ببساطة طول خط السلطة (خط المسئولية أيضاً) . وخط السلطة هو الخط الذى تمر عن طريقه رسمياً جميع الاتصالات من وإلى المسئول الأول عن المنظمة . وكل مستوى إدارى زيادة معناه — بداهة — طول المسافة بين المسئول الأول والمنفذين وزيادة صعوبات الاتصال سواء إلى أعلى أو إلى أسفل وبالتالى صعوبة التنسيق .

وكلما طال خط السلطة زادت الفرصة لسوء الفهم المتراكم — على حد تعبير أرنست ديل — حيث يحاول كل شخص تفسير المعلومات أو التعليمات

فى ضوء تركيبه السيكلوجى وربما لا تصل تلك المعلومات أو التعليمات على الإطلاق.

إن طول خط السلطة يحدث ما يأتى بالنسبة للاتصالات سواء الصاعدة أو الهابطة:

(أ) إما أن تصل وبها تحريف مقصود أو غير مقصود.

(ب) إما أن تصل متأخرة أو متأخرة جداً بعد فوات الأوان.

(حـ) وإما لا تصل على الإطلاق.

إن طول خط السلطة غالباً ما يحقق انعزال المدير عن الواقع ذلك أن طول خط السلطة معناه طول «الفلتر» الإنسانى. ومهما تم اختيار الناس الأكفاء الذين يتمتعون بالأمانة وبالدقة العلمية فى التعبير — هو أمر ليس بالسهل فى حد ذاته — فان مخاطر تعدد المستويات الإدارية يكون موجوداً.

وفى دراسة لنا عما طرأ للخرائط التنظيمية فى مصر فى السنين الأخيرة تبين لنا أن كثيراً من الشركات والبنوك والوزارات والجامعات قد أعادت التنظيم بحيث زادت المستويات الإدارية دون مبرر حقيقى لمتطلبات العمل وإنما كان ذلك راجعا بالدرجة الأولى لأسباب خاصة تخلق فرص ترقية للمديرين فى المستويات المختلفة.

إننا نطالب المديرين بإعادة تنظيم منظماتهم بحيث يقل عدد المستويات الإدارية حتى تكون تلك التنظيمات فعالة.

ثالثا: معاونة المدير بالمعرفة والتحليل فى المجالات المتخصصة (المشورة والمعاونة) إن عبء العمل والمسئولية التى يتحملها المدير قد زاد زيادة

ملحوظة فى السنين الأخيرة لأسباب عديدة . فقد أصبحت المنظمات أكبر حجماً بالتأميم وبالإندماجات وبالتكنولوجيا وبأيديولوجية الرفاهية . وأصبحت المنظمات أكثر تعقيداً بالنسبة للعلاقات بين العاملين فى المنظمة فيما بينهم وفيما بين المنظمة والغير . كذلك فان الانتشار الجغرافى لفروع المنظمة فى مناطق مختلفة قد فرض ضغوطاً معينة على المدير .

إن كبر حجم المنظمات وانتشار فروعها فى مناطق جغرافية متعددة وتعقد العلاقات قد دعم مشكلة تخلف الكوادر الإدارية بالنسبة لمتطلبات القدرات القيادية لتلك المنظمات الكبيرة .

إن المنظمة الكبيرة تتطلب قدرات غير عادية ليس من السهل توافرها فى شخص واحد . لذلك أصبح من الضرورى خلق بطاريات من المستشارين والمعاونين العامين والمتخصصين والشخصيين .

فالمدير الفعال يجب أن يعتمد على تلك المجموعة من المعاونين والمستشارين

إن المعاون العام يساعد الرئيس الإدارى فى بعض وظائف الإدارة التى لا يمكن تفويضها لمرءوس معين . أما المعاون المتخصص فهو — كما يوضح التعبير — متخصص فى فرع من الفروع : محاسبة مالية ، تكاليف ، تحليل مالى ، تمويل ، ائتمان ، شئون أفراد ، تدريب ، تنظيم ، شئون قانونية ، رقابة على الجودة ، إحصاء ، طرق عمل . . إلخ . أما المعاون الشخصى فهو شخص يقلل من عبء التفاصيل اليومية للعمل وذلك مثلا بالرد على التليفون وتنظيم الرد على التليفون وتسجيل مواعيد مقابلة المدير وتنظيم دخول الزائرين وكتابة بعض الخطابات على الآلة الكاتبة ووضع بعض الأوراق فى ملفاتها ، والعناية ببعض المسائل الشخصية الخاصة بالمدير ذاته

إن المبرر من وجود الأجهزة المعاونة هو تخفيف العبء الذهنى والعصبى على المدير والمساهمة فى التنسيق والوحدة فى الجهد الجماعى .

إن التنظيم الفعال ليس مسألة خرائط تنظيمية واختصاصات ولكنه بالدرجة الأولى مسألة تفاعل الأفراد مع المنظمة . إن المشكلة الأولى فى كل الحياة التنظيمية — على حد تعبير باك وآرجيرس — هى كيف تجمع عدداً من الأفراد كل له قدراته ومعتقداته وتجعلهم يتعاونون فى نشاط بشكل يحقق نجاح المنظمة ويحقق رضاهم فى نفس الوقت[1] . فالأفراد ليسوا ولا يمكن أن ينظر إليهم على أنهم قوالب متماثلة ، فهم لا يتصرفون — ولا يصح التوقع بأنهم سيتصرفون — نفس التصرف دائماً فى مواقف معينة . فهناك الاختلافات والفروق الفردية بين الأفراد . ومن الضرورى ربط الأشخاص بالمناصب وهو المبدأ المشهور : وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب .

ويجب أن يكون واضحاً أن الشخص المناسب فى المكان المناسب ليس فقط فيما يتعلق بمتطلبات الوظيفة من الشهادات والخبرة والسن والجنس ولكن المقصود بالدرجة الأولى متطلبات الوظيفة من السلوك التنظيمى للفرد .

إن تفاعل الفرد فى المنظمة يكون قوياً إذا كانت متطلباته من الوظيفة متفقة مع متطلبات الوظيفة من الشخص الذى يشغلها . فاذا كانت الوظيفة — مثل وظيفة أمين الخزينة — تتطلب شخصاً سلبياً (لا يطلب عملا ولكن ينفذ العمل الذى يسند إليه) وكان الشخص إيجابياً فان ذلك يقلل من تفاعل الفرد مع الوظيفة هذه . وإذا كانت الوظيفة تتطلب شخصاً روتينياً يقوم بعمل روتينى (مثل العامل على خط الإنتاج الآلى) فان الشخص المبتكر

---

(١) Bakke and Argyris, *Organization : Structure and Dynamics* p. 75.

صاحب المبادأة يجد نفسه فى ضيق من وظيفته وهو ما يقلل من تفاعله مع المنظمة .

وإذا كانت الوظيفة تتطلب شخصاً لا يهاب الموت مثل فرق الكوماندوز وشغلها شخص يهتم بالأمان فى الوظيفة بالدرجة الأولى فان ذلك يقلل من تفاعل الفرد إن لم يلغه . وإذا كانت الوظيفة تتطلب شخصاً يعامل الناس بطريقة دبلوماسية لأن وظيفته بطبيعتها حساسة – مثل سفير دولة – فان وضع شخص فظ يزيد من عداء الآخرين له وللدولة التى يعمل بها . وإذا كانت طبيعة الوظيفة تتطلب قدراً من التحمل – مثل وظيفة من وظائف التعامل مع الجماهير – فان وضع شخص غير قادر على التحمل العصبى يقلل من تفاعل الفرد مع المنظمة . وإذا كانت طبيعة الوظيفة تتطلب إستخداماً كثيراً للآلات الحديثة – آلات حاسبة ، آلات كاتبة ، ولم يكن للشخص الذى يشغل تلك الوظيفة استعداد لاستخدام تلك الآلات لأن استعداداته هى فى التعامل مع الناس لا الآلات فان تفاعل الفرد مع المنظمة يكون ضعيفاً . وإذا كانت طبيعة الوظيفة تتطلب تواجداً كبيراً ومستمراً فى العمل فان الشخص الذى لا يتوافر عنده هذا الاستعداد نجد تفاعله ضعيفاً مع المنظمة . وهكذا .

وفيما يلى مقياس تفاعل الأفراد مع المنظمة والذى نقترح أن يستخدمه المدير ع+ ن+ فى نسج رغبات الأفراد وقدراتهم بمتطلبات الوظيفة [١] .

---

(١) واضح أن هذه نظرة ع+ ن+ لوضع الفرد فى المنظمة فبينما كانت نظرة ع± تقضى بأن يتكيف الفرد مع متطلبات المنظمة نجد هنا أنه من الضرورى أيضاً تكييف متطلبات المنظمة من الفرد بحيث يحدث تطابق فى الاحتياجات .

مقياس تفاعل الفرد مع المنظمة :

المنصب :

أجب عن الأسئلة الآتية بوضع (صح) فى الخانة الملائمة أمام كل سؤال :	لا يوجد	ضعيف	مقبول	عال
١ – ما مدى استعدادك لأن يخلق الآخرون أعمالا لك واستعدادك لعدم خلق أعمال للآخرين				
٢ – ما مدى استعدادك لتجنب أن يخلق الآخرون أعمالا لك ولتجنب خلق أعمال للآخرين				
٣ – ما مدى استعدادك لتكون رئيس نفسك ، تعاقبها على أخطائها وتكافئها على إنجازاتها				
٤ – ما مدى استعدادك لتجربة الجديد أو القيام بعمل لم تتعود عليه				
٥ – ما مدى استعدادك للرياضيات والأعمال الحسابية				
٦ – ما مدى استعدادك لقبول أجر أقل من مستوى الأجور السائدة للعمل المماثل				
٧ – ما مدى استعدادك للبحث عن الاستقرار والاطمئنان إلى مستقبلك				
٨ – ما مدى استعدادك لخلق أعمال للآخرين...				
٩ – ما مدى استعدادك للتفاعل مع الآخرين بشكل يقلل من العداء العلنى ويزيد من الصداقة العلنية				
١٠ – ما مدى استعدادك للصعود فى السلم الوظيفى				
١١ – ما مدى استعدادك لرفض أى عمل يتطلب قدراً كبيراً من الجهد الجسمانى والنفسى				
١٢ – ما مدى استعدادك لقبول عمل يمثل تحدياً لقدرتك				
١٣ – ما مدى استعدادك للعمل المستمر الجاد بمستوى دقة معينة طول يوم العمل				
١٤ – ما مدى استعدادك لتقليل ساعات العمل عن وضعك الحالى ...				
١٥ – ما مدى استعدادك للبقاء فى الوظيفة الحالية دون طموح من ناحية تغيير نوع العمل				
١٦ – ما مدى استعدادك لاستخدام آلات فى العمل...				
١٧ – ما مدى استعدادك للعمل بدقائق تفصيلية ومفردات بالغة الصغر				

السن ... الجنس ... الحالة الاجتماعية ... آخر شهادة وتاريخها ... عدد سنوات الخبرة ...

(د) القرار الفعال

القرار الفعال هو القرار الذى « يتحلل فى شكل عمل » فهو ليس قرارا على الورق ولكنه قرار يحدث أثراً ويحقق نتيجة . والمقصود بالنتيجة هنا ليس شيئاً ضعيفاً ولكن شيئاً قوياً ، شيئاً جوهرياً محدثاً تأثيراً فى المنظمة ككل . . إن المدير الفعال لا يتخذ قرارات صغيرة كثيرة ولكنه يتخذ قرارات كبيرة قليلة . فالقرار الفعال — إذن — هو :

١ — القرار الذى يتم على أعلى مستوى من الفهم الفكرى . . بمعنى أنه يتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة. .مفاهيم استراتيجية شاملة ذات تأثير قوى.

٢ — القرار الذى ينفذ ويحقق نتيجة . . بحيث تكون إمكانية تنفيذه قد دخلت فى تكوين القرار ذاته . . وبمعنى آخر ألا يكون القرار مجرد حسن نية أو قرار مطلوب إقناع الناس به لتنفيذه وإنما يصبح — بحكم تركيبه — قراراً مترجماً فى شكل عمل حيث اشترك المرؤوسون اشتراكا حقيقيا فى صناعته .

ولتوضيح ذلك ربما يكون من المناسب أن نبين الفرق بين طريقة ع+ ن+ وهى أقرب إلى الطريقة اليابانية فى اتخاذ القرار من طريقة ع+ أو عنه إن عملية اتخاذ القرار اليابانية تتميز بأنها[1] :

١ — تركز على فهم المشكلة وتركز على تحديد المشكلة أكثر من تركيز ها على إيجاد الحل .

---

(١) Drucker, *Management*, p. 489.

٢ – تركز على وجهات النظر المختلفة بحيث لا تكون هناك مناقشة للحل إلا بعد الاتفاق على المشكلة . . وهو ما يعنى وجود عدد كبير من وجهات النظر والبدائل التى تتم دراستها .

٣ – تركز على البدائل أكثر من تركيزها على الحل الصائب .

إن الطريقة اليابانية – وهى أقرب إلى طريقة ع+ ن+ – فى اتخاذ القرار تنتج قرارات فعالة لأن التنفيذ الفعال قد تم تصميمه فى عملية اتخاذ القرار . فالتركيز على فهم المشكلة والتركيز على تحديدها لا يجعل الناس المرتبطين بالمشكلة يأخذون مواقف محددة مسبقة من البداية حيث تصبح المسألة فى تلك الحالة مسألة من هو المصيب ومن هو المخطىء ولكن المسألة تصبح ما هو الصواب وما هو الخطأ . وكذلك فان التركيز على وجهات النظر المختلفة يجعل الناس منغمسين فى عملية اتخاذ القرار وبالتالى فهم اشتركوا فى صنعه . ثم إن التركيز على البدائل أكثر من التركيز على الحل الصائب يجعل الناس أكثر تفتحاً فى التفكير غير المتعصب . فاذا تم كل ذلك فليست هناك ضرورة لإقناع الناس بالقرار أو كما يقولون فى أمريكا « بيع القرار للناس لتنفيذه » . واضح أن الطريقة اليابانية تأخذ وقتاً أطول (أقل كفاءة) لأنها تشرك الناس بوجهات نظرهم المختلفة وبتفسيرهم المختلف للمشكلة وببدائلهم المختلفة ولكنها طريقة أفضل لأن القرار إذا صدر معناه أنه سيتحول أوتوماتيكياً فى شكل عمل . ويقال إنه عندما يقوم المدير اليابانى باتخاذ القرار فانه يعتبر نفسه فى مرحلة التنفيذ . أما عند المدير التقليدى ع+ أو ع ن فما زالت هناك مرحلة إقناع الناس بالقرار لوضعه موضع التنفيذ .

إن المديرين اليابانيين — يقول بيتر دركر — لا يتخذون قرارات صغيرة كثيرة مثل المديرين الأمريكان ولكنهم يتخذون قرارات كبيرة قليلة . ومن المعروف أن القرارات الصغيرة الكثيرة من أكثر الأشياء الضارة فى أى منظمة سواء أكانت خاصة بنقل موظف أو نقل مبرد المياه من مكان إلى مكان فأى قرار يأخذ وقتاً طويلا ويولد مناقشات حامية .

فالقرار الفعال ليس قراراً يؤخذ بعدد الأصوات ولكنه قرار يبنى على احتكاك وجهات النظر المتعارضة ، على الحوار بين وجهات النظر المتعارضة ، على الاختيار بين التقديرات المختلفة . . إن المدير الفعال هو المدير الذى لا يتخذ قراراً إلا إذا كان هناك خلاف فى وجهات النظر .

لقد ذكر البعض عن « الفريد شلون » رئيس مجلس إدارة شركة جنرال موتورز مرة أنه قال فى اجتماع مديرين : « أيها السادة » إنى أفهم الآن أن هناك اتفاقاً كاملا بين كل المجتمعين على القرار المعروض هنا . . حضرات السادة . . إنى أقترح تأجيل مناقشة الموضوع لاجتماعنا القادم لنعطى أنفسنا فرصة لتنمية وجهات نظر مختلفة فربما قد نفهم شيئا عن القرار المطلوب اتخاذه »[1] .

ويقال عن فرانكلين روزفلت رئيس الولايات المتحدة الأمريكية إنه كان يفهم أهمية اختلاف وجهات النظر المنظمة فعندما يعرض عليه موضوع

---

(١) Drucker, *The Effective Executive*, p. 124.

مهم فانه يعطى وجهة نظر معينة لبعض مساعديه لكى يتولوا تنميتها ويعطى وجهة نظر أخرى لمجموعة أخرى من المساعدين حتى ينمى وجهة النظر المعارضة . إن ذلك كان يحميه من أن يكون سجين فكرة مسبقة لشخص حوله . كما هى العادة .

إن هناك سببين رئيسين للاصرار على وجهات النظر المختلفة :

١ — إنها الطريقة الوحيدة التى تحمى المدير من أن يصبح سجين المنظمة ، فكل شخص فى المنظمة يحاول جاهداً أن يحصل على شيء سواء أكان ذلك عن حسن نية أو سوء نية . وهذه حقيقة سواء أكان الشخص رئيس جمهورية أو ملاحظا فى ورشة . إن الطريقة الوحيدة للخروج من سجن الرجاءات والانطباعات المحددة مسبقاً هو التأكد من الدراسة المتأنية لوجهات النظر المختلفة .

٢ — إن وجهات النظر المختلفة هى الأسلوب الوحيد لخلق بدائل مختلفة للمشكلة . وقرار بدون بدائل مثل المقامر الذى ليس أمامه إلا تصرف واحد مهما كانت الدراسة فى ذلك البديل الوحيد .

إن المدير الفعال إذن لا يبدأ بالافتراض بأن حلا معين صواب وكل الحلول الأخرى خطأ كما أنه لا يبدأ بقوله « أنا صواب وهو خطأ » كما يفعل ع+ إنه يبدأ بالتزام ليفهم لماذا يختلف الناس فى وجهات نظرهم .

إن المدير الفعال يعرف — بالطبع — أن هناك أغبياء وجهلة حوله ولكنه يجب ألا يفترض أن كل من يختلف معه غبى أو جاهل . إن المدير

الفعال يجب أن يعرف أن الشخص المخالف شخص ذكي وعادل ما لم يثبت غير ذلك بالدليل القاطع . إن المدير الفعال يجب أن يفترض أن وجهة نظر الشخص المخالف تنبع من إدراك حقيقة أخرى خافية . . إن المدير الفعال يجب أن يكون مهتماً « بالفهم » . عندئذ يستطيع أن يفكر فيمن هو المصيب ومن هو المخطئ .

ولا يخفى علينا جميعاً أن المديرين من أنماط ح+ مثلا ، يبدءون متأكدين أن ما يرونه صواب وأن ما يرونه هو الصواب الوحيد . وعلى ذلك فان المدير الفعال — مهما ارتفعت انفعالاته ومهما كان متأكداً أن الشخص الآخر مخطئ في وجهة نظره أو تقديره . ، فان المدير الذى يريد أن يتخذ قراراً فعالا يجبر نفسه على رؤية المعارضة على أنها أداته للتفكير المتأنى فى البدائل . إنه يستخدم الصراع فى الرأى كوسيلة للتأكد من أن كل جوانب الموضوع قد تمت دراستها بعناية .

إن المدير الفعال يجب أن يسأل نفسه السؤال الآتى :

« هل من الضرورى اتخاذ قرار ؟ » إن أحد البدائل دائماً هو ألا نعمل شيئاً . فاتخاذ القرار مثل العملية الجراحية ؛ إنه تدخل فى النظام السائد وبالتالى فانه ربما يحمل معه مخاطر الصدمة . إن الشخص يجب ألا يتخذ قرارات غير ضرورية مثل الطبيب الذى يجب أن يبتعد عن العمليات الجراحية غير الضرورية . صحيح أن هناك اختلافات فردية بين المديرين — مثل الاختلافات الفردية بين الأطباء — فالبعض متطرف والبعض الآخر محافظ . . ولكن القواعد الأساسية واحدة .

إن القرار يكون واجباً اتخاذه إذا كان البديل هو انهيار الأحوال أما إذا كان ترك الأحوال كما هى ـ بالرغم من أنها مزعجة ـ فربما يكون من الأفضل عدم عمل شىء . طالما أن هذا الإزعاج غير مهم وليس هناك خطر من تطوره إلى أسوأ ولكن عدداً قليلا من المديرين يفهمون ذلك . فالمدير المالى الذى يجد نفسه فى مشكلة مالية ربما يطالب بخفض التكاليف فى مسائل تافهة ويناقش ويجادل وربما يتخذ قرارات تجعل المشكلة المالية أكثر خطورة . وما يقال عن المشكلات يقال عن الفرص المتاحة . فاذا كانت الفرصة المطلوب اقتناصها مهمة وليس من السهل الحصول عليها مرة أخرى فان القرار هنا يصبح واجباً وربما بسرعة .

(ى) القرار الرشيد

من واقع دراستنا لسلوك المديرين فى الاجتماعات ـ سواء فى مصر أو فى الخارج ـ نستطيع أن نقول إن منهج المديرين ولا سيما ن+ ، ع ن ، ع ن- يقرب من أسلوب الدردشة أكثر من الأسلوب العلمى . فمن المفروض طبقاً للأسلوب العلمى فى اتخاذ القرار أن يمر القرار بالمراحل الآتية [١] :

---

(١) للتوسع فى موضوع اتخاذ القرارات ننصح بالرجوع إلى كتابنا : الإدارة ، مرجع سبق ذكره .

أولا : مرحلة تحديد المشكلة .

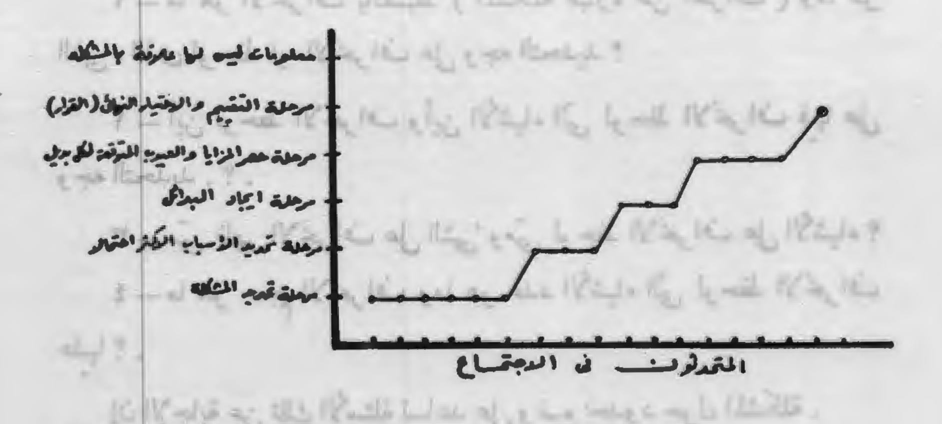
ثانياً : مرحلة تحديد الأسباب الأكثر احتمالا .

ثالثاً : مرحلة إيجاد البدائل .

رابعاً : مرحلة حصر المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل .

خامساً : مرحلة التقييم والاختيار النهائى .

وبالتالى فاننا إذا قمنا بعمل رسم تفكير Thinkogram – على وزن رسم قلب cardiogram – فان رسم التفكير السليم يجب أن يكون كالآتى :



يلاحظ فى هذا الرسم أنه لا يتم الانتقال إلى مرحلة فكرية إلا بعد الانتهاء كلية من المرحلة السابقة . ولكن هذا النموذج العلمى بعيد كل البعد عما يحدث فى الحياة العملية[١] .

إن المتحدثين فى الاجتماع بالرغم من إخلاصهم عادة ما نجدهم يتخبطون من مرحلة إلى مرحلة سواء على مستوى المتحدث الواحد أو على مستوى المتحدثين ككل . فقد يبدأ الفرد بمعلومات ليست لها علاقة بالمشكلة ثم

---

(١) Kepner and Tregoe, *The Rational Manager*.

ينتقل إلى تحديد المشكلة وربما يختار الحل ثم يعود إلى تقييم البدائل . . وهكذا .

إن أهم مرحلة من مراحل اتخاذ القرار هي المرحلة الأولى : مرحلة تحديد المشكلة — كما سبق أن بينا . فهنالك حقيقة أساسية تقول إن المشكلة المحددة تحديداً واضحاً تعتبر نصف محلولة ذلك بالإضافة إلى أنه في غياب التحديد الدقيق للمشكلة فربما يتم اتخاذ قرار لحل مشكلة أخرى : أي اتخاذ قرار سليم لمشكلة خطأ .

إن القرار الرشيد هو القرار الذي يتم صناعته استرشاداً بالأسئلة الآتية :

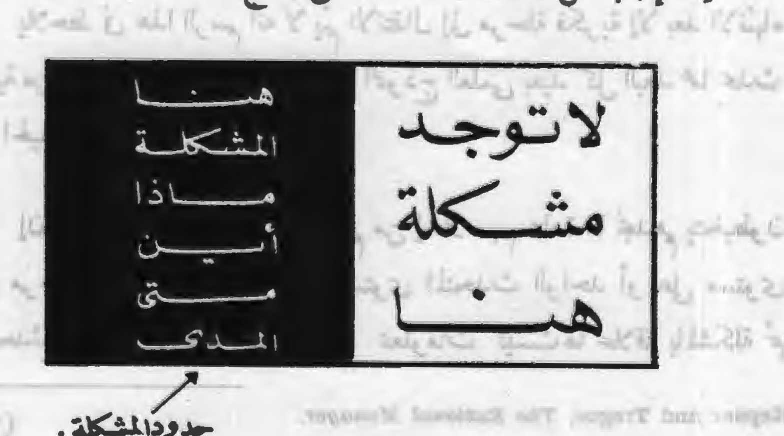
١ — ما هو الانحراف بالضبط (المشكلة عبارة عن انحراف) وما هو الشيء الذي لوحظ فيه الانحراف على وجه التحديد ؟

٢ — أين لوحظ الانحراف وأين الأشياء التي لوحظ الانحراف فيها على وجه التحديد . ؟ .

٣ — متى ظهر الانحراف على الشيء ومتى لوحظ الانحراف على الأشياء ؟

٤ — ما هو حجم الانحراف وما هو عدد الأشياء التي لوحظ الانحراف عليها ؟ .

إن الإجابة عن تلك الأسئلة تساعد على وضع حدود حول المشكلة .



لنفرض أن أحد الضباط أبلغ مدير الأمن بوجود مظاهرات فى الشوارع فان مدير الأمن يجب أن يسأل الضابط المبلغ أو غيره الأسئلة الآتية :

١ — ما هو نوع الإضراب ؟ إضراب سلمى أو إضراب تخريبى ؟ وما هى اتجاهاته ؟

٢ — أين لوحظ الإضراب ؟

٣ — متى بدأ الإضراب ؟ متى تم العلم بوجود إضراب ؟

٤ — ما هو عدد ونوع المضربين ؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة ضرورية قبل اتخاذ أى تصرف . وما يقال عن الإضراب يقال عن أى مشكلة أخرى .

(ﻫ) منظمات فعالة

إننا نتطلع إلى مستقبل تكون فيه المنظمات فعالة **Effective Organizations** حيث يكون المديرون فيها فعالين وحيث تكون طريقة الإدارة فعالة وحيث يكون التنظيم فعالا وحيث تكون القرارات فعالة .

معنى هذا أن التحول العظيم هو تحول إلى منظمات فعالة . فالمديرون لا يعيشون فى فراغ وتدريبهم فى ظل برامج التدريب التقليدية (شخص من هنا وشخص من هناك) لن يكون تدريباً فعالا لأن المدير الذى حضر برامج تدريبية مع مديرين فى منظمات أخرى سيكون قد عاش تجارب بعيدة عن واقعه فى المنظمة ، وحتى لو استفاد منها فان المطلوب منه لكى

يكون فعالا بعد عودته أن يتصدى لتغيير اتجاهات رؤسائه وتغيير اتجاهاته مرءوسيه وتغيير اتجاهات زملائه وتطبيق تكنولوجيا العمل ، ولنا أن نتوقع أنه من المحتمل جداً لشخص كهذا أن يصاب بحالة يأس وربما ينظر الآخرون إليه باستهزاء.

إن المطلوب إذن ليس تدريباً إدارياً **Management Development**

ولكن المطلوب إذن هو تطوير منظمة **Organization Development**

حيث يكون التركيز على عدة عناصر فى نفس الوقت :

- المديرون فى مختلف مراكز المسئولية.
- نظام الإدارة بالأهداف من خلال مناصب مراكز المسئولية.
- نظام المعلومات (اللازم لمراكز اتخاذ القرارات)
- نظام التحسين والتطوير اللازم لتحقيق الأهداف على مستوى كل منصب.
- نظام التقييم والثواب والعقاب.

إن الإدارة فى هذه الحالة تكون إدارة بالأهداف من خلال النظم وحيث يكون التطوير شاملا لكل تلك العناصر فى نفس الوقت: الناس والتنظيم والنظم .

إن التحول من الصورة الحالية : حيث المديرين « سلبيين » أو « طيبين » أكثر من اللازم » أو « محاديين » على أحسن تقدير وحيث نظم الإدارة ترتكز على اللوائح أو على النشاط ورد الفعل وعلى « إطفاء الحرائق » وحيث التنظيمات الإدارية أهرامات تنظيمية على مستوى خوفو وخوفو. « والتخويف » هو وسيلة التحفيز لأصحاب الأهرامات وحيث تكون دراسة المشكلات أشبه بعملية « دردشة » أكثر منها تحليل منهجى منظم وحيث القرارات غير رشيدة

أو حبر على ورق . . . .

إن التحول من تلك الصورة الحالية إلى الصورة الجديدة ، حيث المديرين فعالين يهتمون بتحقيق أفضل النتائج فى الأجل الطويل حيث نظم الإدارة ترتكز على التخطيط والرقابة من خلال أهداف ونتائج كل منصب ، وحيث التنظيمات الإدارية عائلات تنظيمية تربطها علاقات عضوية عائلية مصالح أفرادها هى مصالح العائلة التنظيمية وحيث تكون المناصب الإدارية مسئولية وليست « رفعة » أو « ترقية » وحيث تكون القرارات رشيدة وفعالة بناء على دراسة منهجية .

إن هذا التحول من الصورة الحالية إلى الصورة الجديدة هو ما أطالب به وأسميه « التحول العظيم » . وبطبيعة الحال فان التغيير – أى تغيير – سيجد معارضة من أولئك الذين يستفيدون من الأحوال القائمة أو أولئك الخائفون من كل جديد على أساس أن الذى نعرفه أحسن من ذلك الذى لا نعرفه . ومن هنا يصبح من الضرورى « إدارة التغيير » .

إدارة التغيير

من الأهمية بمكان عند إقرار إحداث تغيير أن يتم تشخيص الظروف القائمة بكل معطياتها وتحسس النتائج المترتبة على إحداث التغيير . إن المطلوب هنا هو معرفة توقعات مختلف عناصر الموقف وإدارتها فى الاتجاه الذى يريده صاحب التغيير .

ومن الأهمية بمكان لأى شخص يتصدى لأى تغيير أن يحلل ردود الفعل للتغيير من وجهة نظر أولئك الذين سيتأثرون بالتغيير . لا بد من دراسة قائمة طويلة قد يكون لبعض العوامل فيها آثاراً إيجابية للتغيير والبعض الآخر آثاراً سلبية للتغيير . لقد وضع «ريدن» قائمة تحليل ردود الفعل للتغيير كما يلى :

قائمة تحليل ردود الفعل للتغيير :

(إن كل شخص يمارس التغيير لابد وأن يكون قد سأل نفسه بعض أو كل الأسئلة الآتية) :

أنا :

(١ – أ) كيف ستتغير احتمالات ترقيتي ؟
(٢ – أ) كيف سيتغير مرتبي ؟
(٣ – أ) كيف سيتغير مستقبلي مع هذه المنظمة ؟
(٤ – أ) كيف ستتغير صورتي من وجهة نظري ؟
(٥ – أ) كيف ستتغير سلطتي الرسمية ؟
(٦ – أ) كيف ستتغير قدرتي (غير الرسمية) على التأثير ؟
(٧ – أ) كيف ستتغير نظرتي عن قيمي السابقة ؟
(٨ – أ) كيف ستتغير قدرتي على التنبؤ بالمستقبل ؟
(٩ – أ) كيف سيتغير مركزي ؟

عمل :

(١ – ع) كيف سيتغير كمية عملي الذي أقوم به ؟
(٢ – ع) كيف سيتغير اهتمامي بالعمل ؟
(٣ – ع) كيف سيتغير أهمية عملي ؟
(٤ – ع) كيف سيتغير التحدي الذي يفرضه العمل ؟
(٥ – ع) كيف سيتغير ضغط العمل ؟
(٦ – ع) كيف سيتغير متطلبات المهارة على ؟
(٧ – ع) كيف ستتغير ظروف العمل المحيطة ؟
(٨ – ع) كيف ستتغير سلطات عملي ؟

ناس :

(١ – ن) كيف ستتغير علاقاتي مع زملائي ؟
(٢ – ن) كيف ستتغير علاقاتي مع رئيسي ؟
(٣ – ن) كيف ستتغير علاقاتي مع مرءوسي ؟
(٤ – ن) كيف سيتغير تفكير أسرتي في ؟

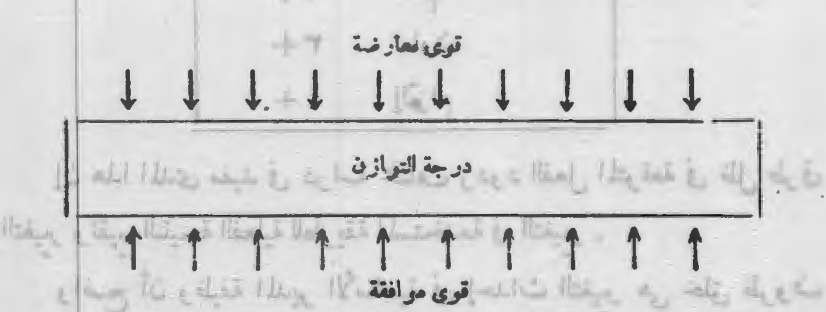
خريطة رد الفعل :

تستخدم خريطة رد الفعل لتسجيل المعلومات التى تم الحصول عليها من قائمة تحليل ردود الفعل . إنها لخريطة مفيدة فى اختيار إستراتيجية لتسهيل التغيير .

(ا) محاولة لزيادة قبول التغيير .

(ب) محاولة لتخفيض معارضة التغيير .

ويمكن رسم خريطة رد الفعل كالآتى :



إن العشرة أسهم الموجهة إلى أسفل تمثل القوى المعارضة بينما تمثل الأسهم الموجهة إلى أعلى القوى الموافقة . إن عدد الأسهم التى يتم تخصيصها لقوة معينة تعبر عن قيمة هذه القوة . إن إجمالى القيم عشر . إن طول أى سهم يعبر عن صعوبة إحداث تغيير فيه. وكلما طال السهم كان معنى ذلك أن هذا الاعتبار حاكم .

إن هذا التحليل مفيد لأنه يمثل منهجاً دقيقاً جداً عن المناهج التقليدية المبسطة . إنه من المفضل عمل ذلك التحليل مع شخص آخر ضماناً لدقة التحليل .

مدى رفض أو قبول التغيير :

إن رفض أو قبول التغيير يمكن تسجيلة على مدى يبدأ من « التخريب » (– ٤) وانتهاء « بالالتزام » (+ ٤) كالآتى :

– ٤	تخريب
– ٣	إبطاء
– ٢	احتجاج
– ١	فتور الشعور
صفر	عدم اكتراث
+١	قبول
+٢	دعم
+٣	تعاون
+٤	إلتزام

إن هذا المدى مفيد فى دراسة مختلف ردود الفعل المتوقعة فى ظل طرق التغيير وتقييم النتيجة الفعلية للطريقة المستخدمة فى التغيير .

واضح أن وظيفة المدير الأساسية فى إحداث التغيير هى خلق ظروف بحيث تكون معظم ردود الأفعال للتغيير عند أعلى مستوى لها .

إن رد الفعل الشخصى للتغيير يختلف من شخص إلى شخص . فبعض الأفراد يكون رد فعلهم من أقصاه إلى أقصاه ، وهم الأشخاص غير المرنين . عند التغيير فانهم يحتجون ويرفعون أصواتهم عالياً ، فاذا وافقوا فانهم يتجهون إلى الناحية الأخرى تماماً من الدعم إلى التعاون وربما إلى الالتزام .

إن حالة التوازن بين الرفض والقبول هى الحالة صفر أما إذا زادت قوي الرفض عن قوى القبول فانها تقف عند (– ٤) ومن الناحية الأخرى فإن التوازن يمكن أن يكون عند مستوى (+٤) ومن الأهمية بمكان معرفة الموقف قبل وبعد التغيير .

التغلب على معارضة التغيير

يمكن التغلب على معارضة التغيير بأى أسلوب من الأساليب الآتية[١] :

(لاحظ أن معظم هذه الأساليب هى أساليب المدير ع+ ن+)

- التشخيص .
- المشاركة فى تحديد الأهداف .
- تركيز المجموعة .
- أقصى معلومات .
- مناقشة كيفية التغيير .
- استخدام المناسبات لتسهيل التغيير .
- تفسير معارضة التغيير .
- نقل المعارض أو ترقيته .

إن الأساليب الثلاثة الأولى موجهة لمن يعنيهم التغيير لإعطائهم فرصة فى التأثير على اتجاه وطبيعة ومعدل وطريقة إحداث التغيير . إن إعطاء أولئك الذين سيتأثرون بالتغيير نوعاً من الرقابة على التغيير يجعلهم مرتبطين بالتغيير كما يشجعهم على إبداء أفكارهم بشكل مباشر أكبر ، وبحيث يصبحون فى موقف أقدر على اقتراح تعديلات فى التغيير المقترح إذا رأوا ذلك ضرورياً .

- **التشخيص :**

إذا تم تشخيص المشكلة بواسطة من يعنيهم التغيير فان ذلك يساعدهم على إدراك ما كان خطأ . . إن إدراكهم هذا سيؤدى بطبيعة الحال إلى خطوات نحو تغيير الموقف . إن التشخيص ربما يكون فى شكل لجنة للاجابة عن السؤال التالى : ما هى المشكلات الكبرى التى نستطيع حلها إذا عملنا معاً على حلها ؟

---

(١) Reddin, *Managerial Effectiveness.*

إن فائدة هذا السؤال ليس فى النتيجة التى يتم التوصل إليها بقدر ما هو سخونة الناس فى الكلام عن أنفسهم وعن مشكلاتهم بعد أن كانوا متجمدين .

• **المشاركة فى تحديد الأهداف :**

إن معارضة التغيير تقل كثيراً باستخدام وسيلة وضع الأهداف من جانب أولئك الذين يحدثون التغيير ، وأولئك الذين يتأثرون بالتغيير . إن معارضة التغيير غالباً ما تكون ناتجة عن سوء فهم الأهداف . فاذا تم الإتفاق على الأهداف فان معارضة التغيير تقل .

إن المشاركة فى تحديد الأهداف ربما تتطلب نوعاً من المساومة والتفاوض ، وربما يكون ذلك ضرورياً فى حالة الاتفاق مع النقابة أو فى المواقف التى يكون فيها العداء كبيراً نتيجة ضعف فى الاتصالات . إن كلمة جريئة مثل « سنفعل هذا إذا فعلت ذلك » ربما تكون مفيدة فى التقليل كثيراً من معارضة التغيير (طريقة ع ن) .

• **تركيز المجموعة :**

إذا كان قرار التغيير ناشئ من المجموعة فان شخص المعارض تقل فاعليته . فمن المعروف أن المجموعة تضع معايير لكل أفرادها يمتثلون بها . فمن الضرورى إذن أن تنفصل فكرة التغيير من صاحبها إلى المجموعة بحيث تصبح فكرة التغيير هى فكرة المجموعة وليس فكرة صاحبها الأصلى .

• **أقصى معلومات :**

يجب على المدير أن يعطى أقصى قدر ممكن من المعلومات بحيث يقلل من الشائعات ومن الغموض ، يجب ألا يترك شيئاً للشائعات ولا يترك شيئاً

للغموض وإلا ساءت الأمور تماماً . إنه من الضرورى أن يكون هناك أربعة مراحل إعلامية بالآتى :

– إن هناك تغيراً سيحدث (وتحدد التغيير بالضبط وإلا تم بلبلة الأفكار) .

– محتوى قرار التغيير والأسباب التى دعت للتغيير .

– كيفية تنفيذ التغيير .

– مراحل تقدم تنفيذ التغيير .

إن كل إعلام عن تلك الأمور يخلق نوعاً معيناً من المعارضة :

– لفكرة التغيير ذاتها .

– لقرار التغيير ذاته .

– لطريقة تنفيذ التغيير ذاته .

– للأحوال الجديدة بعد التغيير .

• **مناقشة كيفية التغيير :**

إن المعارضة للتغيير ستقل إذا كان هناك اتفاق على معدل أو طريقة إدخال التغيير . إن مناقشة الطريقة التى يتم بها التغيير تكون فعالة فى التقليل من معارضة التغيير . إن تلك المناقشات ستوضح أقصى الخطوات الأولى .

ما هى السرعة التى سيتم بها إدخال التغيير ؟

• **استخدام المناسبات لتسهيل التغيير :**

يستطيع المدير فى مناسبات كثيرة أن يشرح أن التغيير سنة التطور وأن الإنسان يمر بمراحل مختلفة : الطفولة – الشباب – الزواج – الأبوة ... إلخ .

وأن الإنسان يقبل فى الفترة التالية ما لم يكن يقبلة فى الفترة الأولى . . وهذه هى سنة التطور . وهو يستطيع أن يركز على أن هذا التغيير قام به أشخاص وشركات من قبل وأن ذلك ضرورى للمستقبل . ومن المناسبات التى يستطيع المدير التكلم فيها عن ذلك التغيير مناسبات :

- الإحالة إلى المعاش .
- إستقبال موظف جديد ، أو رئيس جديد .
- إدخال نظم جديدة .
- إعادة تنظيم الشركة .

• **تفسير معارضة التغيير بحيث يخجل المعارض :**

عندما يعرف الناس لماذا يعارضون التغيير ، فان معارضة التغيير تقل أو على الأقل تصبح عملية رشيدة (بعد أن كانت عملية انفعالية) . إن مناقشة التغيير مع الذين يعارضون التغيير غالباً ما تكون مفيدة . إن أسباب معارضة التغيير غالباً ما يمكن معرفتها بوضوح فكشف تلك الأسباب ومناقشتها غالباً ما تؤدى إلى معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة . إن تفسير المعارضة عادة ما يتم قبل أو أثناء حفلة غذاء خاصة أو عامة .

التغيير الذاتى : (التحول الأعظم) :

إذا كان تغيير « الغير » أو « المواقف » ضرورياً ومهما فان التغيير الذاتى هو « التغيير الأعظم » . . إنه التحول الأعظم . . إن التغيير الذاتى ممكن ولكن من الضرورى أن يدرك الإنسان أهمية التغيير الذاتى ويؤمن به ، فادراك أهمية التغيير والإيمان بضرورته هى نقطة الانطلاق « إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم » .

وإذا كان صحيحاً أن « الطبع يغلب التطبع » فانه من الممكن أن يكون الإنسان عادات جديدة تكون لها أحياناً نفس فاعلية الصفات الموهوبة الأصلية . وإذا كان المدير لا يستطيع أن يغير نفسه كلية دفعة واحدة — وهذا طبيعى — فانه على الأقل يبدأ فى برنامج للتغيير الذاتى . إن بداية الألف ميل خطوة واحدة . وبدلا من لوم الظلام فيجب أن يشعل الإنسان شمعة ربما تبعه الآخرون وبالتالى فهم يجعلون مهمته أسهل مما كان يتصور .

والتغيير الذاتى يمكن أن يكون تغيراً حقيقياً مخلصاً ويمكن أن يكون بلبس « قناع إدارى » Managerial Facade قناع يكون بمثابة الواجهة الخارجية التى تخفى « دوافع » تضع صاحبها فى شر المواقف أو على الأقل تجعله غير فعال أو قليل الفاعلية .

لقد كتب الكثيرون عن « القناع الإدارى » وربما أول من كتب فيه بشكل مؤثر هو « ميكافيللى » فى كتابه « الأمير » ومن بعده « كارنيجى » فى كتابه « كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر فى الناس » كما كتب أيضاً « هنرى كيسنجر » فى كتابه « السياسة الخارجية » و « موتون » و « بليك » فى كتابهما « الشبكة الإدارية . » .

يقول « ميكافيللى » إنه لكى يعطى الحاكم لنفسه انطباعاً جيداً عند الناس فانه يجب أن يهتم بالأشخاص الذين فى خدمته ومن حوله على أساس أن « الانطباع الأول للناس عن الحاكم وعن عقوله يأتى من رؤية الرجال حوله » . ويقول أيضاً « إنه يجب على الأمير أن يبين للناس أنه يقدر الأعمال الممتازة ويكافئ عنها بميداليات أو رموز شرفية تعطى لمن يستحق الشرف » . . . . الخ .

ويكتب «ديل كارنيجى[1] » عن « ست طرق لتجعل الناس تحبك » وعن إثنى عشرة طريقة لكسب الناس لطريقتك فى التفكير وعن « تسع طرق لتغيير الناس دون خلق استياء أو معارضة » و « سبع قواعد لجعل منزلك أكثر سعادة » .

فيما يلى ما يقوله « ديل كارنيجى » عن كيف تجعل الناس تحبك (ص ١٠٧ من كتابه) .

قاعدة رقم ١ : إظهر مخلصاً اهتمامك بالأشخاص الآخرين .
قاعدة رقم ٢ : إبتسم .
قاعدة رقم ٣ : تذكر أن اسم الشخص الآخر أحلى وأهم شىء بالنسبة له فى أى لغة .
قاعدة رقم ٤ : كن منصتاً جيداً . شجع الآخرين على الكلام عن أنفسهم .
قاعدة رقم ٥ : تكلم من وجهة نظر ومن نقطة اهتمام الشخص الآخر .
قاعدة رقم ٦ : اجعل الشخص الآخر يشعر أنه مهم .

وفيما يلى ما يقوله «ديل كارنيجى» عن كيفية كسب تفكير الآخرين (ص ١٧٦) .

قاعدة رقم ١ : إن أحسن طريقة للاستفادة من أى جدل هو تجنبه .
قاعدة رقم ٢ : أظهر احتراماً لوجهات نظر الآخرين لا تقل لشخص إنه خطأ .
قاعدة رقم ٣ : إذا كنت خطأ اعترف بذلك فوراً .

(١) Dale Carnegie, *How to Win Friends and Influence People.* New York : Pocket Book, Inc., 1961.

قاعدة رقم ٤ : إبدأ كلامك بطريقة ودية .
قاعدة رقم ٥ : إجعل الشخص الآخر يقول « نعم ، نعم » بسرعة .
قاعدة رقم ٦ : إجعل الشخص الآخر يتكلم كثيراً . أكثر منك .
قاعدة رقم ٧ : إجعل الشخص الآخر يعتقد أن الفكرة هي فكرته .
قاعدة رقم ٨ : حاول مخلصاً أن تنظر إلى الأمور من وجهة نظر الشخص الآخر .
قاعدة رقم ٩ : كن متعاطفاً مع أفكار ورغبات الآخرين .
قاعدة رقم ١٠ : استخدم الدوافع المثالية لتحفيز الآخرين .
قاعدة رقم ١١ : كبر أو ضخم فكرتك .
قاعدة رقم ١٢ : اطرح تحدياً أمام الناس .

وفيما يلي ما يقوله كارنيجي لتغيير الناس دون خلق استياء أو معارضة (ص ٢٠٧ من كتابه) .

قاعدة رقم ١ : إبدأ بمدح الشخص الآخر دون مغالاة .
قاعدة رقم ٢ : وجه نظر الآخرين لأخطائهم بشكل غير مباشر .
قاعدة رقم ٣ : تكلم عن أخطائك قبل توجيه نقد للآخرين .
قاعدة رقم ٤ : إسأل أسئلة دون إعطاء أوامر مباشرة .
قاعدة رقم ٥ : أترك فرصة للآخر لكي لا يحمر وجهه خجلا .
قاعدة رقم ٦ : إمدح أي تحسن بسيط وامدح أي تحسن .
قاعدة رقم ٧ : أعط الشخص الآخر سمعة طيبة لكي يجعلها أملا يعيش به .
قاعدة رقم ٨ : شجع الآخرين . اجعل الخطأ وكأنه من السهل تصحيحه .
قاعدة رقم ٩ : اجعل الشخص الآخر سعيداً لعمل ما تريد منه أن يعمله .

إن الهدف من هذه الأساليب هو عمل قناع (قناعات) لإخفاء الدوافع الحقيقية أو السلوك الأصلي الذي يجعل الناس تقع في أخطاء دون مبرر . . إن الهدف من هذه القناعات الصناعية على حد تعبير – « بليك وموتون » – هو جعل الشخص أكثر فاعلية إذا هو لم يستطع أن يغير من سلوكه تغييراً حقيقياً .

وفي رأينا أن التصدي لتغيير الذات – دون قناعات – هو التحول

الأعظم . . إننا نؤمن أن المسألة ليست مسألة قناعات تلبس وتخلع على حسب هوى صاحبها ، لأنها ستفقد الشخص فاعليته فى الأجل الطويل وإننا نعتقد أن المهم هو الفاعلية فى الأجل الطويل وليس النجاح المؤقت . إن احترام الناس للشخص لا يمكن أن يتم لشخص يلبس قناعات لأن الأذكياء من حوله سيكتشفون أنه « منافق » أو « مضلل » . وإذا حاز شخص على سمعة كهذه فان هناك صعوبة فى أن يغير انطباع الناس عليه حيث ستكون « فجوة التصديق » كبيرة .

ملحق

إدارة الوقت كمدخل للتطوير الذاتى

- ظاهرة انشغال المديرين
- كيف يقضى المديرون وقتهم
- الحلول العادية التى يتبعها المديرون لمشكلة الوقت
- النتيجة الطبيعية للحلول العادية
- الفرق بين نصيحة الطبيب ونصيحة خبير الإدارة
- من أين نبدأ وكيف ؟
- الشروط الواجب مراعاتها فى تسجيل الوقت
- استمارات تسجيل الوقت
- ماذا تفعل بجدول توزيع الوقت

إدارة الوقت

« إن المدير الذى لا يستطيع إدارة وقته
لايستطيع إدارة شىء ».

بيتر دركر

مقدمة :

إن الوقت مورد نادر فى الحياة : مورد لا يمكن شراؤه أو استئجاره أو إحلاله . . لاسيما وقت المدير فى المجتمع باعتباره المحرك الذى يبعث الحياة فى المنظمة والذى يتخذ القرارات بالآف أو ملايين الجنيهات ... والمسئول عن سعادة الآلاف والملايين من الأشخاص ، موظفين وعمال وجماهير .

إن وقت المدير – بالإضافة إلى ندرته – مورد حاكم للنجاح والتقدم . فوقت المدير لا يصح أن يقاس بقسمة المرتب على عدد ساعات العمل ، ولكن يجب أن يقاس بحجم الموارد المادية والبشرية الموضوعة تحت تصرف المدير ، مضافاً إليها الفرص الجديدة المتاحة ، أو الممكن إتاحتها .

إن فكرة هذا الفصل تتلخص فى أن تحليل الوقت للمدير هو من العادات العقلية للمدير الفعال على اعتبار أن المدير هو الذى يضع معادلة النجاح لنفسه ، وأن المدير لا يستطيع أن يغير نمطه فى الإدارة إلا إذا تصدى لهذا التغيير . ويعتبر تسجيل الوقت منهجاً سهلا لمعرفة أين يذهب الوقت ؟ ومع من وفى أى موضوع ؟ . . فى مشكلات الماضى والحاضر ؟ أو مشكلات المستقبل ؟ المشكلات الروتينية أو مشكلات الفرص والتقدم ؟ .

ظاهرة إنشغال المديرين :

يبدأ هذا الفصل من واقع عملى هو ظاهرة انشغال المدير ومن أن وقت المدير ليهى ملكاً له ، ومن أن النصيحة التقليدية التى توجه للمدير بتنظيم وقته نصيحة غير فعالة ، وأن الحلول العادية لمشكلة الوقت — ولاسيما للمديرين المخلصين المتفانين فى العمل — غالباً ما تؤدى إلى أخطار جسيمة ، تؤرق المديرين أنفسهم ، ولا يرضى عنها المجتمع .

إن هذا الفصل يبحث فى كيفية تحليل وقت المديرين لتحليل أنماطهم الإدارية وتوجيه النقد إليها بأنفسهم ، ويدخلون التغيير والتطوير الذى يتلاءم مع ظروفهم وفى ضوء مبادئ الإدارة الفعاله . وعلى ذلك فان هذا الفصل لا يقدم إجابات نهائية أو حتى نموذجية عن كيفية توزيع المدير لوقته : فالنمط الإدارى للوزير غير النمط الإدارى للمدير العام والنمط الإدارى لوزير فى وزارة معظم تعاملها مع المزارعين غير النمط الإدارى لوزير آخر معظم علاقاته مع السفراء . . الخ .

ولكى تعرف ما إذا كان عندك مشكلة دعنى أسأل الأسئلة الآتية :

١ — هل هناك وقت كاف لتفعل كل شىء تريد أن تفعله فى الـ ٢٤ ساعة ؟

٢ — هل تقابل الناس الذى يجب أن تقابلهم ؟ ، وهل تمنع الناس المهمين من مقابلتك ؟ لأن آخرين يحصلون دائماً على اهتمامك فى مسائل أقل أهمية ؟

٣ — هل تتدخل فى أعمال آخرين من الممكن لغيرك أن يتولاها ؟

٤ — هل تتحكم فى البريد الوارد والتقارير أم أنه يفرض نفسه عليك ؟

٥ — هل تبذل وقتاً تكلفته جنيه على عمل قيمته مليم ؟

٦ – هل تفكر فى النمط الإدارى الذى يجب أن تتبعه بحيث تقلل أو تزيد من العلاقات داخل المنظمة ؟

٧ – هل تفكر فى التوزيع الأمثل للوقت على أوجه نشاطك المختلفة ؟

٨ – هل تعتقد أن ضعف المرءوسين وربما الرؤساء سبب فى تضييع وقتك ؟

وأخيراً وليس آخراً :

٩ – هل تشعر أن الجهد المبذول لا يتفق مع النتائج المحققة ؟ إذا كانت إجابتك بالإيجاب عن كل الأسئلة أو بعضها فان معنى ذلك أنك لا تدير وقتك كما ينبغى . تعال معنا لندرس مشكلة وقت المديرين .

كيف يقضى المديرون وقتهم :

إن ظاهرة الانشغال الدائم ظاهرة عالمية ، وحاول الكثير من الدارسين معرفة الإجابة عن السؤال : كيف يقضى المديرون وقتهم ؟

ربما يكون أحدث بحث فى هذا المجال[1] هو البحث الذى قامت به الباحثة الإنجليزية روز مارى ستيوارت ، والمنشور عام ١٩٦٧ حيث أخذت عينة مكونة من ١٦٠ مديراً من مستويات مختلفة لمدة أربعة أسابيع ، قاموا بتسجيل استمارات معينة يسجلون فيها الأعمال التى تزيد على خمس دقائق ، ويذكرون نوع العمل ، ونوع الأشخاص (مرءوسين ، زملاء ، رؤساء ، متعاملين وزوار ومكان العمل (داخل المنظمة أو خارجها) .

---

(١) أول بحث منشور فى هذا المجال هو البحث الذى قام به « سون كارلسون » أستاذ الجامعة السويدى عام ١٩٥١ والذى سجل فيه وقت تسعة أعضاء مجالس إدارة منتدبين لمدة أربعة أسابيع .

Carlson, *Executive Behavior : A study of the Workload and Working Methods of Managing Directors.*

ولقد توصلت روزمارى ستيوارت إلى نتائج نلخص أهمها فيما يلى :

أولا : يقضى المدير الإنجليزى فى المتوسط ٤١ ساعة فى الأسبوع فى عمله ، وقد تتراوح عدد الساعات التى يعملها ١٦٠ مديراً بين ٣٥ ساعة و ٦٠ ساعة فى الأسبوع ، ولقد كان هذا الاختلاف نتيجة طبيعة عمل المدير داخل المنظمة ، وليس لنوع عمل المنظمة ذاتها[1].

ثانياً : يقضى المديرون — فى المتوسط — ٥٧ ٪ من وقتهم اليومى فى منظماتهم ، و الـ ٢٥ ٪ الباقية خارج المنظمة ، وهم يقضون ٥١ ٪ فى المتوسط من وقتهم اليومى فى مكاتبهم (فى حجراتهم) و الـ ٤٩ ٪ خارج مكاتبهم ، ولقد كانت الاختلافات كبيرة ، ولاسيما بالنسبة لمديرى المبيعات الذين يقضون معظم وقتهم خارج المنظمة .

ثالثاً : يقضى المديرون وقتهم — فى المتوسط — كالآتى :

٣٥ ٪ فى أعمال ورقية (قراءة — كتابة — إملاء — إمضاء) على مدى يتراوح بين ٧ ٪ إلى ٨٤ ٪ والنسبة الكبيرة غالباً للمديرين الماليين ورؤساء الحسابات[2].

٤٢ ٪ مناقشات غير رسمية أى تلك المناقشات التى لم ترد فى المجموعات الأخرى (مثل اللجان بأعتبارها اجتماعات محددة سلفاً بمواعيد ، ومثل التليفونات ، ومثل المقابلات الخاصة)[3].

---

(١) Stewart, *Managers and their Jobs*. p. 31.

(٢) المرجع السابق ص ٣٨ النسبة الواردة بالبحث ٣٦٪ وقد عدلناها لتتمشى مع المجموع الكلى .

(٣) المرجع السابق ص ٤٤ النسبة الواردة بالبحث ٤٣ ٪ وقد غيرناها إلى ٤٢ ٪ لتتمشى مع المجموع الكلى .

٧٪ اجتماعات لجان محددة من قبل سواء كان لها أجندة أم لم يكن ، وقد تراوحت النسبة من صفر إلى ٣٠ ٪ ، ويبدو أن ذلك ناتج من اختلاف طبيعة المنظمة [١] .

٦٪ الرد على التليفون أو عمل مكالمات تليفونية وتراوحت النسبة بين ١ ٪ إلى ١٠ ٪ ولذلك علاقة بطبيعة عمل المدير ، وبمكان وجوده وبأسلوب تعامله من حيث تفضيله الأعمال المكتوبة على الأعمال الشفوية .

٦٪ الزيارات المفاجئة لمواقع العمل للفحص أو التفتيش ، وإن كانت النسبة تتراوح بين صفر ٪ إلى ٢٠ ٪ وهذا يتوقف على أسلوب المدير فى المتابعة على الطبيعة أو المتابعة بالأوراق وكذلك على طبيعة عمل المدير وعلى مدى وجود نظام للتفتيش .

٤٪ مقابلات خاصة مع زملاء أو مرءوسين أو عملاء ، وتتراوح هذه النسبة من صفر ٪ إلى ١٥ ٪ وذلك حسب طبيعة عمل المنظمة ، وطبيعة عمل المدير ، وحسب أيام الأعياد والمناسبات .

رابعاً : يقضى المديرون معظم وقتهم مع الناس ، فالمدير يقضى وقته فى المتوسط كالآتى :

٦٦ ٪ مع الناس .

٣٢ ٪ مع فرد واحد .

٣٤ ٪ مع فردين أو أكثر .

---

(١) المرجع السابق ص ٤٥ .

النصيحة التقليدية بتنظيم وقت المدير غير فعالة :

إن النصيحة التى تعطى للكثيرين من المديرين عن ضرورة تنظيم وقتهم ، نصيحة تتمتع بطبيعتها باستحالة عملية ، فالوقت المتاح للمدير غير مرن ، ولا يمكن تخزينه ، ولا يمكن استبداله ، فالنحاس يمكن استبداله ، والآلات يمكن استبدالها بعمال . . أما الوقت فلا يمكن زيادته كما لا يمكن تجزيته ولا يمكن التحكم فيه كلية [1] .

وقت المدير ليس ملكاً له فهو لا يستطيع أن يعمل ما يقرره ، والآخرون غالباً ما يكون وقتهم رخيصاً نسبياً ، وهم بطبيعتهم ربما يميلون إلى تضييع الوقت ، فليس لديهم ما يعملونه نسبياً ، إن المدير يتعامل أساساً مع أفكار ، والأفكار بطبيعتها تحتاج إلى دراسة وتحليل وجهات نظر ، فالأشياء التى يتعامل معها المدير ليست مسلمات ، ولكنها على أحسن تقدير بعضها مسلمات ، وأكثرها وجهات نظر ، وأحكام تديرية . . . والكلام مع المستشارين والمعاونين يأخذ وقتاً بخلاف الكلام مع العمال عن كيفية قطع الخشب . .

إن الناس بطبيعتهم يحبون الكلام « والدردشة » وغالباً ما يبدءون المقابلة بالسؤال عن الأولاد والعائلة وعن الصحة وعن خطر التدخين وخطر الجلوس فى تيار الهواء وفائدة الشمس والرحلات . . إلا أن العلاقات الشخصية والعائلية تضيف ضغطاً جديداً على الوقت المتاح للكلام عن العمل ، وتزيد هذه المشكلة تعقيداً بالنسبة للمجتمعات العاطفية حيث لا يعرف المدير سبب المقابلة الحقيقية إلا عند انتهائها ، وغالباً ما يبدؤها الزائر بكلمة « وعلى فكرة » أو « بالمناسبة » . . إلخ .

---

(١) المرجع السابق ، ص ٢١ .

ويجد المرءوسون أن بداية المناقشة بالسؤال عن صحة المدير وإطراء أفعاله الممتازة مدخلا مريحاً لعرض موضوعاتهم ، وغالباً ما يجد ذلك استجابة من المدير ، فمن منا لا يحب الكلام عن كفاءته وأعماله المتميزة ، وعادة نجد أن هناك تناسباً طردياً بين كمية الكلام عن أفعال الرئيس الممتازة ، والاستفادة الشخصية المطلوبة من الرئيس ، كما يلاحظ دائماً فى طلب الإجازات أو المنح أو الانتدابات . . إلخ . إن استجابة المدير لهذه المداخل تشجع المرءوسين على التمادى فيها « فالقنوات السهلة تدعم نفسها »[1] على حد تعبير هربرت سايمون .

وتصبح النصيحة الموجهة للمديرين بضرورة تنظيم وقتهم عديمة الجدوى كلما ارتفع المدير فى السلم الإدارى ، **فكلما كبرت المنظمة زاد الضغط على وقت المديرين فيها** ، وبصفة خاصة وقت كبار المديرين ، إن عدداً غير محدود من كبار المديرين يجدون صعوبة فى مقابلة الوزير ، ونسمع شكاوى كثيرة من أن وكيل الوزارة نفسه لا يستطيع أن يقابل الوزير بسهولة ، وإذا حاول الاتصال به تليفونياً فتليفون الوزير مشغول دائماً وهذا يفسر سبب وجود عدة تليفونات على مكتب الوزير وكثرة عدد التليفونات لها ما يقابلها من مديرى المكاتب والسكرتيرين ، فهذا مدير مكتب الوزير وذلك سكرتير مدير مكتب الوزير . . إلخ .

الحلول العادية التى يتبعها المديرون لمشكلة الوقت:

إن الشخص الذي يعتز بعمله كمدير غالباً ما يحاول أن يعطى المزيد من وقته الشخصى لعمله ، فبدلا من أن يعمل ست ساعات مثلا فانه يعمل عشر ساعات ، وربما خمس عشرة ساعة ، فهذا يفتح باب المنظمة صباحاً ويغلقها

---

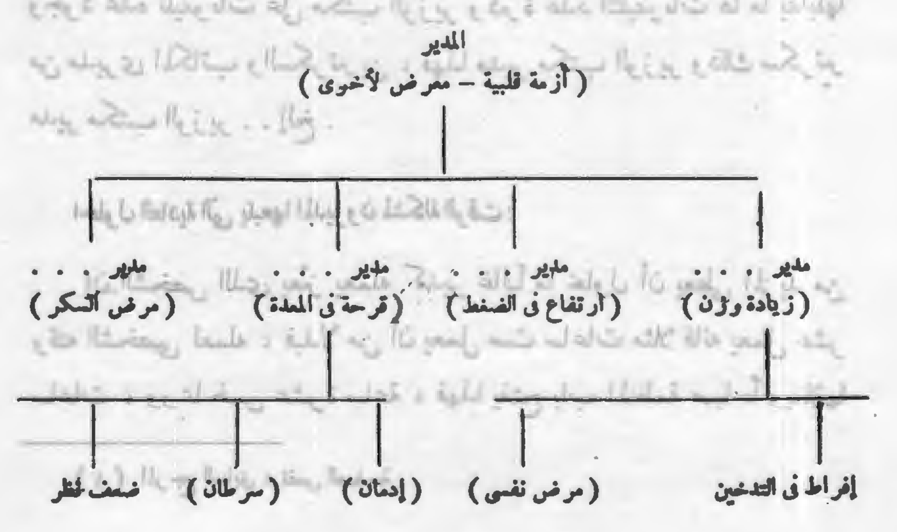
(١) المرجع السابق ، نفس الصفحة .

مساء ، وذلك يأخذ أوراقه معه ليتدارسها فى منزله ، وآخر يذهب إلى منزله قبل أن يقابل كل الناس الذين يريدون مقابلته مهما كانت درجتهم أو مصلحتهم التى حضروا بسببها .

كل أولئك يتفقون فى شىء واحد هو أنهم لحبهم فى العمل ورغبة منهم فى الاحتفاظ بسمعتهم الطيبة يعطون لعملهم مزيداً من الوقت يقتطعونه من الوقت المخصص لهم ولزوجاتهم ولأولادهم ولأصدقائهم ، أنهم يقضون معظم وقتهم جالسين . . منفعلين بقضايا يريدون حلولا سليمة لها . . إنهم لا يأكلون فى مواعيد ثابتة ، وحتى إذا أكلوا فى مواعيد ثابتة فهم لا يعطون لأنفسهم الراحة الملائمة .

النتيجة الطبيعية للحلول العادية :

إن النتيجة الطبيعية لذلك هى أن تتدهور صحة المديرين ، فذلك يعانى من زيادة الوزن وآخر يعانى من قرحة فى المعدة ، وثالث يعانى من ارتفاع فى الضغط ، وآخر يعانى من مرض السكر ، فاذا رسمنا خريطة صحية ربما وجدناها كالآتى :



والخريطة السابقة – إذا استبعدنا ترتيب المناصب والأمراض الملازمة – لا تبعد كثيراً عن أنماط الأمراض الموجودة فى الحياة العملية (ويمكن للقارئ أن يرسم خريطة صحية لمنظمة يعرفها أو يعمل بها) وهذه الظاهرة عالمية ، فقد قامت هيئة صحية فى مدينة نيويورك بنشر تقرير عن نتائج الاختبارات التى أجريت على ٥٠٠٠ مدير متوسط أعمارهم ٤٤ سنة تقريباً واتضح من التقرير أن ٤١ ٪ من هذه المجموعة صحتهم تحت المتوسط وأن أولئك الذين تزيد أعمارهم على ٤٠ سنة ٥١ ٪ منهم صحتهم تحت المتوسط ؛ وأوضحت أن الأمراض الآتية موجودة فى هذه المجموعة بالنسب الآتية [١] :

١١,٢ ٪ زيادة وزن (أى زيادة ١٠ ٪ فأكثر على الوزن العادى) .
٨,١ ٪ ارتفاع ضغط الدم .
٧,٦ ٪ مرض عضوى فى القلب .
١٤,٢ ٪ أمراض أخرى لا يمكن إغفالها .
٤١,١ ٪

إن نسبة وجود هذه الأمراض كانت مرتفعة لأولئك الذين تعدوا سن الأربعين حيث كانت النسب كالآتى [٢] :

١٢,٦ ٪ زيادة وزن .
١١,٤ ٪ ارتفاع ضغط الدم .
١٠ ٪ مرض عضوى بالقلب .
١٧,٣ ٪ أمراض أخرى .
٥١,٣ ٪

(١) Ernest Dale and Lyndall Urwick, *Staff in Organization* p. 16.

(٢) المرجع السابق ، ص ١٧ .

– معنى ذلك أن من بين كل اثنين من المديرين يوجد مدير واحد مريض بمرض لا يمكن السكوت عليه سواء كان يدرى أو لا يدرى. وفى تقرير رسمى للجمعية الطبية الأمريكية ، اتضح أن ٥٦ ٪ تقريباً من المديرين مصابون بمرض ما ، وأن من بين كل ستة أشخاص مرضى يوجد مريض بالقلب ، ومن بين كل عشرة مرضى يوجد مريض نفسى أو عصبى ومن بين كل إثنى عشر مريضاً شخص يعانى من متاعب القرحة أو الأمعاء او أمراض الجهاز الهضمى .

إن زيادة الوزن أو السمنة (الناتجة عن كثرة الجلوس) وقلة الحركة ، وقلة النشاط الجسمانى والقلق الزائد والاضطراب والإفراط فى التدخين من أهم أسباب الإصابة بمرض شرايين القلب [1] .

إن كثرة جلوس المدير فى مكتبه لها علاقة باحتمال إصابته بنوبة قلبية ، فلقد لوحظ ونحن ننقل هنا نص عبارة الأطباء « ألتون بلاكسكى وجير ميا ستاملر » «أن الذين يؤدون مجهوداً جسمانياً فى عملهم أقل تعرضاً للنوبات القلبية من الجالسين» [2] ، كما أن القلق والتوتر العصبى المستمر ولفترات طويلة تزيد من احتمالات الإصابة بالأزمات القلبية [3] .

إن كثرة الاجتماعات والمناقشات والضغط الزائد على وقت المدير ربما يساهم فى زيادة الاعتماد على التدخين لتخفيف القلق بالإضافة إلى تبادل

(١) من الأسباب الأخرى لمرض شرايين القلب لارتفاع ضغط الدم ، ارتفاع نسبة الكولسترول (مادة دهنية فى الدم) ، مرض السكر ، الوراثة ،

راجع : ألتون بلاكسلى وجيرميا ستاملر ، قلبك وكيف تحافظ عليه ، ترجمة الدكتور أحمد بدران ، القاهرة : مكتبة عالم الكتب ، ١٩٦٠ ، ص ١٨ .

(٢) المرجع السابق ، ص ١٤٦ .

(٣) المرجع السابق ، ص ١٧٢ .

السجاير كجزء من مظاهر الكرم أو التقاليد . . إلخ . ويرى الأطباء أنه ليس هناك إثبات على العلاقة المباشرة بين تدخين السجاير وعوبابة القلب ، وإن كان البعض يرى أن التدخين يحدث زيادة وقتية طفيفة فى ضغط الدم وسرعة النبض [(١)] .

الفرق بين نصيحة الطبيب ونصيحة الخبير فى التنظيم والإدارة :

ينصح الأطباء المديرين المرضى المعرضين بصفة خاصة للأزمات القلبية بمراعاة اعتبارات خاصة فى الغذاء وبممارسة الهوايات والرياضة والإقلال من التدخين .

وتختلف نصيحة الخبير فى الإدارة عن نصيحة الطبيب فى أن خبير الإدارة يعالج — ويجب أن يعالج — السلوك الإدارى الذى يؤدى إلى المرض ، فهو يركز على كيفية استخدام المدير لوقته وعلى كيفية الإقلال من الجهد الذهنى والعصبى ، وعلى كيفية إحداث حالات الرضا للمرءوسين والزملاء والرؤساء والمتعاملين ، وعلى تحقيق أقصى كفاءة ممكنة من المواد والعدد والأشخاص . وفى الوقت الذى ينظر فيه الطبيب إلى المدير على أنه فرد مريض فان خبير الإدارة ينظر إلى المدير على أنه منظمة معرضة للانهيار . . وبالتالى مجتمع معرض لانهيار أغلى ثروة . . انهيار المسئولين عن البشرية . . المديرين .

إن المدير هو المحرك الديناميكى الذى يبعث الحياة فى المشروع ، إنه هو الشخص الذى يتحكم فى أدوات الإنتاج ، فى اتخاذ القرارات المتعلقة بالإنتاج والتسويق والتمويل ... فى الدخول وفى توزيع الأرباح . . فى سعادة الآلاف

(١) المرجع السابق ، ص ١٦٤ .

أو الملايين . فقد تحولت المجتمعات الآن من يد طبقة الرأسماليين إلى يد طبقة المديرين[١] وعلى حد تعبير « بيتر دركر » – المستشار العالمى فى الإدارة وأستاذ ورئيس أقسام الإدارة بجامعة نيويورك – إن « ما يحدد هيكل المجتمع ليس الأغلبية ولكنها القيادات »[٢] .

من أين نبدأ وكيف ؟ :

إن المدير الساذج هو المدير الذى يعتقد أن المشكلة هى مشكلة وقت ، وأنه لو أتيح له وقت أكبر لأمكن حل كل المشكلات . . كما أنه من السذاجة وضع نظم أو بناء تنظيمات على أساس أن من يتولونها عباقرة أو أشخاص عظام[٣] . . ولكن النجاح فى الإدارة يعتمد – إلى حد كبير – على عادات وإن كانت عادات معقدة ، إن هذه العادات يمكن تعلمها ، والتعود عليها ، كما تعلمنا جدول الضرب حتى أصبحت عملية ضرب ٦×٥ = ٣٠ ، مسألة « أوتوماتيكية » تتم بدون تفكير ، فالعادات يتعلمها الناس بالتعود . . بالتكرار وبالتكرار[٤] .وعلى ذلك فالمدير الفعال لا يمكن خلقه بتدريس الإدارة له أو إعطائه شهادة بأنه درس الإدارة . . إن ذلك خطر كبير[٥] . إن التعود على سلوك معين يجعل المدير أحسن حالا عن درس الإدارة.

والسؤال يبقى ما هو هذا السلوك ومن أين نبدأ ؟

ونقطة البداية – فى تصورى – تبدأ من المدير ذاته ، فلا يوجد أخصائى

---

(١) Burnham, *The Managerial Revolution* p. 20.

(٢) Drucker, *The Concept of the Corporation* p. 19.

(٣) Ibid., p. 35.

(٤) Drucker, *The Effective Executive*, op. cit., p. 19.

(٥) Drucker, *The Practice of Management* pp. 1-10.

فى النجاح أو الفعالية سيقف إلى جوار المدير ... إن جذور النجاح موجودة فى كل مدير إذا هو إكتشفها ودعمها بكل قواه وفكره . إن السمعة التى تلتصق بالمدير على أنه مدير ناجح ، كافية أن تجعله يبدأ فى البحث عن أساليب تزيد من نجاحه ، فالنجاح ليس نقطة نهاية ولكنه نقطة فى خط .

وعلى ذلك فالمدير الذى يؤمن بأنه يستطيع أن يفعل شيئاً أحسن ، هو المدير الذى بدأ يفتح باب النجاح المستمر ، ونقطة البداية تسجيل وقته ، تسجيل وقت المدير حتى يعرف أين يذهب الوقت ، ؟ ومع من ؟ وفى أى موضوع ؟ وهل هى موضوعات مهمة ؟ يمكن أن يقوم بها شخص آخر ؟ إن الذى لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أى شىء آخر ، وفى هذا يقول « بيتر دركر » :

Time is the scarcest resource ; and unless it is managed, nothing else can be managed.

وهو يضيف قائلا إن تحليل المدير لوقته هى الطريقة السهلة الممكنة – وفى نفس الوقت طريقة منظمة – لتحليل عمل المدير ، لكى يفكر أى الأعمال تستحق الاهتمام بها ، وأى الأعمال لا تستحق .

إن الدعوة إلى تحليل وقت المدير كنقطة انطلاق فى تطوير أساليب الإدارة ، والمحافظة على الصحة غالباً ما تجد بعض المعارضة ، حيث نسمع الصيحة التقليدية « إن عملى يختلف . . إنى أرى كل شىء بنفسى . . إن من يشتغلون معى ليسوا تماماً على مستوى المسئولية . . إن عمل الإدارة لا يمكن تنميطه . . » وربما يوجه الاستهزاء السائد : « هذه نظريات . . إللى إيده فى الميه مش زى إللى إيده فى النار » .

(١) Drucker, *The Effective Executive*, p. 43.

أو ربما تجرى المعارضة على هذا النحو :

هو أنا عندى وقت علشان أخيمه فى تحليل أين يذهب وقتى . . أنا أعرف أين يذهب وقتى . . . فى الإدارة . . فى التخطيط وفى التنظيم وفى التوجيه وفى الإشراف وفى المتابعة .

إن المدير المشغول للدرجة أنه لا يعرف أين يذهب وقته . . . إنه لا يعرف ما إذا كان ما يفعله حالياً هو ما يجب أن يفعله ؛ ولكن رد الفعل الطبيعى للسؤال ، هل تعرف أن ما تفعله هو ما يجب أن تفعله ؟ إن الإجابة عن هذا السؤال هى « طبعاً » . لأن الإجابة بغير ذلك غير مريحة وغير مرغوبة .

لقد أظهرت الدراسة التى قام بها البعض على بعض المديرين الألمان إنهم يقضون وقتاً كبيراً فى المجالات التى يحبونها ، أو تلك المطابقة لتخصصاتهم الفنية الأصلية ، ويقضون وقتاً أقل فى المجالات التى لا يحبونها ، أو التى لا تتفق مع تخصصاتهم الفنية الأصلية . كما أثبتت دراسات أخرى أن بعض المديرين يستمرون فى القيام بأعمال يعتبرونها غير عادية ، فى الوقت الذى كان يجب أن يعتبروها عادية . أو غير ضرورية ، لأهداف معينة أو لتغير فى الأهداف [١] .

إذا كان الوقت من ذهب ، فماذا يحدث لو تم إنفاق الذهب كما يتم إنفاق الوقت . . ولا سيما إذا كان هذا الوقت هو وقت المديرين ؟ . . إن « أورين أوريس » أحد الذين كتبوا عن المدير « الكفء » Efficient (وليس الفعال) يجيب عن هذا السؤال قائلا : « إن النتيجة ستكون الفقر والانهيار » [٢] .

---

(١) See : Stewart. op. cit.. p. 146.

(٢) Auren Uris, *The Efficient Executive* p. 254

إن السبب التقليدى « ليس هناك وقت كاف » كسبب يتم إبداؤه لتبرير نسيان جزء من عمل لا يصح أن يكون تفسيراً مقبولا .

ويجب ألا تؤخذ ظاهرة « المشغولية » فى الإدارة على أنها دليل الإدارة الجيدة ، أو دليل التفانى فى العمل . فمن المعروف — كما أثبت ذلك نورث كوت باركنسون « أن العمل يتمدد لكى يملأ الوقت المخصص لإتمامه أو على حد تعبيره :

Work expands so as to fill the time available for is completion. 3.

فالرجل المشغول جداً هو — فى تعريف باركنسون — هو الشخص الذى لديه وقت فائض عن حاجته . وهو يقول إنه « من المسلم به أن احتياجات العمل (وخاصة المكتبى منه) مرنة فى متطلباتها من الوقت ، ويظهر ذلك فى أنه لا توجد علاقة بين العمل المطلوب إنجازه وعدد الأفراد المخصصين له ، . . . فالموظفون يخلقون العمل لبعضهم البعض كما أوضحنا فى ذلك فى الفصل السابق .

إن المدير التقليدى يجد سعادة فى شرح قوته فى التغلب على المشكلات التى تعرض عليه . . ولكنه لا يعلم ، أنه إذا عرف كيف يوزع وقته بين مشكلات الماضى والحاضر ، وبين فرص المستقبل ، فانه ربما يلغى المشكلات التى تعرض عليه كلية وربما يتصدى لمشكلات أكبر . . مشكلات ناتجة عن التصدى لفرص جديدة للتقدم والرفاهية .

C. Northcote Parkinson, *Parkinson's Law* p. 2.

(٢) يضرب باركنسون على ذلك مثلا فيقول إن السيدة المتقدمة فى السن نسبياً التى لديها وقت فراغ يمكن أن تقضى يومها فى كتابة وإرسال كارت إلى إبنة أخيها . . ساعة لتجد الكارت وساعة لتبحث عن نظارتها ونصف ساعة لتبحث عن العنوان وساعة فى الكتابة . . إنه يوم مشحون .

إن كيفية توزيع المدير لوقته مؤشر مهم لمعرفة أى نوع من المدير هو ؟ . . أى برنامج تدريبى يحتاج إليه ؟ فبعض المناصب الإدارية تحوى علاقات عمل أكثر من غيرها ، وبالتالى فان برنامج التدريب ، ربما يركز أكثر على مهارات الاتصال ، والمهارات السلوكية ، ومشاكل العلاقات الصناعية والنقابية . . إلخ ، فالمدير الذى يقضى معظم وقته فى اجتماعات ، مع النقابات ، أو اللجان النقابية ، يختلف عن المدير الذى يقضى معظم وقته ، مع رؤسائه لوضع خطط . . إن المدير الذى يعمل مع مجموعة صغيرة ربما يجد أن ما يسمعه فى برنامج عن العلاقات الإنسانية ، غير ذات فائدة مباشرة لعمله ، فهو يعمل معهم أكثر مما يعمل بواسطتهم ونتفق معنا فى هذا الرأى ستيوارت.

فاذا كان المدير يرغب فى أن يعمل ما يجب أن يفعله ، وأن ينفذ ذلك بكفاءة فان هناك عدة اعتبارات ضرورية :

أولا : يجب أن يعرف أين يذهب وقته ؟

ثانياً : أن يحدد أهدافه .

ثالثاً : أن يعطى وقتاً كافياً لتحقيق كل هدف ، وأن يلغى الضغوط المفروضة عليه ، التى لا تحقق الأهداف التى حددها لنفسه . . غالباً ما يجد أنه من الضرورى أن يعلم مرءوسيه أى الأمور يجب أن يرجعوا إليه فيها ؟ وما هو الوقت الذى يتيحه لهم للمناقشة ؟ . . وربما يراجع المدير نفسه ، ويدرب نفسه ، لكى يفعل ما يجب أن يفعله ، لا أن يفعل الأشياء التى يحبها ، أو الأشياء التى يعرفها ، أو الأشياء السهلة .

أساليب تسجيل الوقت :

هناك أسلوبان أساسيان لتسجيل الوقت : الأسلوب الأول هو أن يسجل المدير الوقت بنفسه ، والأسلوب الثانى هو أن يقوم شخص آخر غير المدير — ولتكن سكرتيرته أو خبير تنظيم — بتسجيل وقت المدير . ولكل أسلوب مزايا وعيوب .

فمن مزايا قيام المدير بتسجيل وقته :

(ا) أن المدير يعرف ما يفعله ، ولذلك فان تبويبه يكون أكثر دقة من أى شخص آخر . وهذا لا يتوافر فى الشخص الآخر الذى يقوم بالتسجيل حيث يتطلب الأمر أحياناً أن يسأل المدير عما يفعل.

(ب) إن المدير يسجل كل وقته ، بما فى ذلك المناقشات السرية ، والتى غالباً ما لا يستطيع الشخص الآخر أن يحصرها .

ومن عيوب قيام المدير بتسجيل وقته ، هو أن ضغط العمل على المدير قد يجعله ينسى بعض الأمور أو لا يضعها بالدقة الواجبة .. هذا بالإضافة إلى أن تسجيل الوقت يتطلب نوعاً من الصبر ربما لا يتوافر فى المدير.

وفى جميع الحالات فان هناك عدة شروط يجب أن تراعى فى تسجيل الوقت .

الشروط الواجب مراعاتها فى تسجيل الوقت :

١ — يجب أن يوضح المكان الذى يقضى فيه المدير كل جزء من أجزاء وقته . . فى مكتبه ، أو فى مكتب أشخاص آخرين بنفس المنظمة ، فى منزله ، فى وسيلة انتقال .

٢ – يجب أن يوضح الأشخاص الذين يقضى المدير معهم كل جزء من أجزاء وقته ، رؤساء مباشرين أو رؤساء للرؤساء المباشرين ، مرءوسين ، أو مرءوسين للمرءوسين ، أو سكرتيراً أو مدير مكتب . . زملاء تابعين لنفس الرئيس ، أو زملاء تابعين لرؤساء آخرين غير رئيس المدير .. عملاء أو موردين . . أعضاء مجلس الشعب أو الاتحاد الاشتراكى أو أعضاء الرقابة الإدارية أو النيابة الإدارية أو أصدقاء أو زيارات شخصية .

٣ – يجب أن يوضح الشكل الذى قضى المدير فيه كل جزء من أجزاء وقته : مثل اللجان (اجتماعات محددة سلفاً بمواعيد لمناقشة موضوعات معينة) أو مناقشات أو الرد على التليفونات أو طلب أشخاص بالتليفونات ، أو القيام باجتماعيات مثل ، فنجان شاى مع صديق أو زميل أو زائر .

٤ – يجب أن يوضح مصدر العمل الذى يقوم به المدير فى كل جزء من أجزاء وقته ، هل هى مسائل مفروضة من داخل المنظمة ، أو مسائل مفروضة عليه من خارج المنظمة . . أعمال حسابية ، أو كتابة مذكرات ، مرور على العاملين . . أو انتقالات .

٥ – يجب أن يوضح نوع العمل الذى يقوم به المدير فى كل جزء من أجزاء وقته : شئون مالية ، وشئون فنية (إنتاجية) شئون تجارية ، علاقات عامة . . كما يجب أن يوضح فيما إذا كان العمل يتعلق بمشكلة الماضى والحاضر أو مشكلات وفرص المستقبل .

٦ – يجب أن يوضح بالنسبة لكل جزء من أجزاء وقت المدير ما إذا كان قضاه بمفرده ، أو مع شخص واحد ، أو شخصين ، أو أكثر .

٧ – يجب الفصل بين الاتصالات العارضة ، والعمل الذى أخذ وقتاً

كبيراً نسبياً . . والمقترح أن تعمل استمارة تسجيل لكل عمل يزيد على خمس دقائق اتصالات عارضة وتقسم الاتصالات العارضة إلى اتصالات شخصية ، واتصالات تليفونية ، على أنه يجب أن تقسم الاتصالات العارضة على الرؤساء والمرءوسين والأشخاص الآخرين بالتفصيل .

استمارات تسجيل الوقت :

نصور فيما يلى نموذج استمارة ، تتوافر فيها الشروط السابق ذكرها : تلك الشروط اللازمة للدراسة التحليلية الدقيقة للوقت ، وقد تم تصميمها استرشاداً بالاستمارة التى استخدمتها « ستيوارت» فى بحثها عن وقت المديرين فى إنجلترا .

لاحظ أن هذه الاستمارة والأفكار المبنية عليها تنطبق تماما على نمط مدير ع + ن + .

يتم تسجيل أول استمارة فى الصباح عند بدء العمل فاذا تغير نوع العمل أو تغير الأشخاص أو تغير المكان ، تم إقفال الاستمارة الأولى ، والبدء فى استمارة جديدة ، وهكذا حتى انتهاء اليوم . إن الاتصال الذى يستغرق خمس دقائق فأقل يعتبر اتصالا عارضاً ، وبالتالى فليس له استمارة خاصة به .

هذا ويفضل تسجيل الوقت لمدة أسبوع على الأقل حتى تصور النتيجة حقيقة عمل المدير .

(استمارة تسجيل وقت كبار المديرين)

دقيقة ساعة

وقت البدء : ــــ ــــ دقيقة ساعة

وقت الانتهاء : ــــ ــــ المدة : ــــ ــــ

هل فعلت ذلك :

☐ بمفردك ☐ مع شخص واحد ☐ مع شخصين أو أكثر

أين ؟		مع من ؟		كيف ؟		ماذا ؟	
فى المكتب		الرئيس المباشر		لجان		إدارة عليا	
فى مكتب آخر		رئيس الرئيس		مناقشات		شئون أفراد	
فى فرع آخر		السكرتير		أعمال ورقية		شئون مالية	
فى المنزل		المرؤوس		تليفون		شئون فنية	
فى وسيلة انتقال		مرؤوس المرؤوس		مرور		شئون تجارية	
		زملاء لنفس الرئيس		اجتماعيات		علاقات عامة	
		زملاء لرؤساء آخرين				أخرى	
		آخرين من العمل					
		عملاء				مشكلات الماضى	
		موردين				مشكلات المستقبل	
		سياسيين					
		مفتشين ـــ رقابيين					
		خارجيين آخرين					

اتصالات عارضة (أقل من ٥ دقائق)

	شخصية	تليفون	ملاحظات
الرئيس			
السكرتير			
المرؤوسين			
آخرين من الداخل			
آخرين من الخارج			

بعد انتهاء اليوم يتم تصنيف وتبويب الوقت الإجمالى واستخراج النسب المئوية. ومن الممكن وضع النتيجة فى جدول يشابه الجدول التالى :

بيان توزيع الوقت فى اليوم / الأسبوع	الوقت		نسبة مئوية	ملاحظات
	دقيقة	ساعة	٠٠ ٪	
الوقت الذى قضيته فى مكتبى				
الوقت الذى قضيته فى مكتب شخص آخر				
الوقت الذى قضيته فى منزلى (للعمل)				
الوقت الذى قضيته بمفردى				
الوقت الذى قضيته مع شخص واحد				
الوقت الذى قضيته مع شخصين أو أكثر				
الوقت الذى قضيته مع الرئيس المباشر				
الوقت الذى قضيته مع رئيس الرئيس				
الوقت الذى قضيته مع السكرتير				
الوقت الذى قضيته مع المرءوسين				
الوقت الذى قضيته مع مرءوسى المرءوسين				
الوقت الذى قضيته مع زملاء				
الوقت الذى قضيته مع أعضاء أجهزة سياسية				
الوقت الذى قضيته مع أعضاء أجهزة رقابية				
الوقت الذى قضيته مع أشخاص خارجين				

(تابع ما قبله)

بيان توزيع الوقت اليوم / الأسبوع	الوقت		نسبة مئوية	ملاحظات
	دقيقة	ساعة	١٠٠ ٪	
الوقت الذى قضيته فى لجان				
الوقت الذى قضيته فى مناقشات				
الوقت الذى قضيته فى أعمال ورقية				
الوقت الذى قضيته فى التليفون				
الوقت الذى قضيته فى المرور على العاملين				
الوقت الذى قضيته فى اجتماعات				
الوقت الذى قضيته فى إدارة عليا				
الوقت الذى قضيته فى شئون أفراد				
الوقت الذى قضيته فى شئون مالية				
الوقت الذى قضيته فى شئون فنية				
الوقت الذى قضيته فى شئون تجارية				
الوقت الذى قضيته فى علاقات عامة				
الوقت الذى قضيته فى أشياء أخرى				
الوقت الذى قضيته فى مشكلات الماضى والحاضر				
الوقت الذى قضيته فى فرص المستقبل والتطوير				

هل هناك استمارات أكثر تبسيطاً ؟

ربما يجد بعض المديرين أن تخصيص استمارة لكل عمل مسألة ليست من السهولة ، حيث يتطلب الأمر وقتاً طويلا للتسجيل ، وهم يتساءلون أليس هناك طريقة أخرى لتسجيل الوقت ، يستخدم فيها استمارة واحدة لليوم الواحد بدلا من استمارة لكل حدث ؟

إن الإجابة عن هذا السؤال : نعم ، فهناك استمارة أخرى أقل دقة من الاستمارة السابقة لأنها لا توضح كل التفاصيل السابق ذكرها عند الكلام عن الشروط الواجب توافرها فى تسجيل الوقت .

إن الاستمارة البديلة مأخوذة بتصرف من برنامج « الرقابة على الوقت الإدارى للمديرين »[1] الذى ظهر فى عام ١٩٦٤ تأليف « باريت » ونصور فيما يلى الإطار العام لهذه الاستمارة وإن كنا نفضل الاستمارة السابقة لدقتها .

من الاستمارة يتضح أن تقسيم الوقت مقسم على الأنشطة الآتية :

(ا) روتين يومى : أعمال ورقية ومناقشات . . إلخ .

(ب) سياسات : قرارات تطبق فى حالات مماثلة فهى تلغى ورود مشكلات مماثلة للمشكلات التى اتخذ فيها القرارات .

(ح) ارتباط غير مباشر : ويدخل فيه كل الأعمال غير المتصلة اتصالا وثيقاً بالعمل .

(د) اتصالات مع عملاء : سواء لتحقيق طلبات لهم أم معرفة مشكلاتهم . . . إلخ .

---

(١) **Barrett,** ***Executive Time-Control Program.***

يوم ———— الموافق ————

	روتين يومى (أعمال ورقية)	سياسات (قرار يطبق فى حالات مماثلة)	ارتباط غـير مباشر	عملاء	تطوير	ملاحظات
٨						البريد اليومى
٨ر١٥						
٨ر٣٠						
٨ر٤٥	٦٠ دقيقة					
٩						بخصوص
٩ر١٥						تغيير سياسة
٩ر٣٠				٣٠ دقيقة		الائتمان
٩ر٤٥						
١٠						مع المهندسين
١٠ر١٥						لتطوير طرق
١٠ر٣٠					٦٠ دقيقة	التصنيع
١٠ر٤٥						
١١						
١١ر١٥						
١١ر٣٠						
١١ر٤٥						
١٢						
١٢ر١٥						
١٢ر٣٠						
١٢ر٤٥						
١						
١ر١٥						
١ر٣٠						
١ر٤٥						
إجمالى الوقت						

(هـ) تطوير : كل ما يتعلق بالتحسين والتقدم من بحوث ومناقشات وأنشطة تنظيمية وتكنولوجية . . إلخ .

إن هذا التقسيم ليس بالضرورة التقسيم الواجب اتباعه ولكن يقوم كل مدير بالتقسيم الذى يراه مفيداً لأغراضه .

ماذا تفعل بجدول توزيع الوقت ؟

إدرس الجدول الذى يبين كيف تقضى وقتك . . إدرس جيداً كيف يتم توزيع وقتك الحالى . اسأل نفسك هذه الأسئلة :

١ — هل تقضى وقتاً أكثر مما يجب فى مكان ما : فى مكتبك ، فى مكاتب الآخرين ، فى المنزل ، فى وسائل الانتقال ؟

٢ — هل تقضى وقتاً أكثر من اللازم بمفردك ؟ وقتاً يتيح لك التفكير الحر فى المسائل التى تتطلب اهتمامك ؟ هل الوقت الذى تقضيه بمفردك تقضيه فى مسائل روتينية خاصة بالماضى ؟ هل من الضرورى أن تزيد نسبة الوقت الذى تخصصه لأن تكون بمفردك للتفكير الحر الابتكارى .

٣ — هل تقضى وقتاً أكثر من اللازم مع أشخاص ؟ من هم هؤلاء الأشخاص ؟ هل هم الأشخاص الذين يجب أن تقابلهم ؟ ومن هم الأشخاص الذين يجب أن تمتنع عن مقابلتهم أو تخفض من عدد مرات مقابلتهم لك ؟ هل مقابلاتهم خاصة بمشاكل الماضى ؟ وهل من الممكن وضع سياسات تحل تلك المشاكل بحيث لا يتكرر عرضها عليك ؟

٤ — هل تقضى وقتاً مع الرؤساء أكثر من الوقت الذى تقضيه مع المرءوسين ؟ . . إن المرءوسين ربما يحتاجون إليك أكثر مما يحتاج إليك الرؤساء . . هل تقضى وقتاً مع مرءوسى المرءوسين ؟ وهل أنت على ثقة من أن ذلك لا يخفض الروح المعنوية نتيجة كسر قاعدة التسلسل الرئاسي ؟

٥ – هل تقضى وقتاً كثيراً فى اللجان ؟ ولماذا ؟ لأن الموضوع يتطلب أن تبحثه لجنة ، أو لأن طريقة المناقشات فى اللجنة طريقة تقليدية (طريقة ن+ ، ع⁻ ن⁻ مثلا) ؟ هل هذه اللجان من صنعك أو أنها مفروضة عليك ؟ كيف تستطيع أن ترشد المناقشة فى هذه اللجان . ؟

٦ – هل تقضى وقتاً كثيراً فى المناقشات ؟ هل المناقشات الطويلة ضرورية بطبيعتها ؟ أو أنها مناقشات صراع حول سلطات ، مناقشات أساسها عدم تحديد السلطات والمسئوليات ، مناقشات ناتجة من عدم وضوح المشكلات ؟ هل الطريقة العلمية متبعة فى تسلسل المناقشات . . فى تحديد المشكلة (ماذا ومتى وأين المدى ؟) قبل الانغماس فى معرفة الأسباب ...

٧ – هل تقضى وقتاً أكثر من اللازم فى أعمال ورقية ؟ هل كل ورقة من الأوراق التى ترد إليك مفروض فيها أن تأتى إليك أم أن المرءوسين يريدون أن يلقوا بالمسئولية عليك ؟ هل التقارير الواردة إليك مكتوب عليها « رجاء النظر » ، أم أنها تحوى الحلول المقترحة ومزايا وعيوب كل حل مقترح ، وتفضيل حل عن آخر فى ضوء الأهداف والإمكانيات . هل التقارير التى ترد إليك إنشائية تتطلب أن تتصفحها لتعرف ما تحويه ، أو أنها مصممة « بطريق الاستثناء » حيث تبين فقط الفرق بين ما تم ، وبين ما كان يجب إتمامه ، وأسباب ذلك ، والاقتراحات الممكنة لتصحيح تلك الانحرافات . هل تأتى إليك تقارير مفروض أن توجه إلى شخص آخر ؟ وهل ترد إليك كل التقارير التى يجب أن ترد إليك ؟

٨ – هل الوقت الذى تقضيه فى مكالمات تليفونية أكثر من اللازم ؟

هل معظم الاتصالات التليفونية اتصالات عارضة تقطع عليك حبل التفكير والمناقشة مع من يجلسون معك ؟ هل السكرتيرة تفهم وظيفتها من حيث الوقت المناسب لتوصيل الرسالة التليفونية ، أم أنها مجرد آلة أوتوماتيكية ؟

٩ ـ هل الوقت الذى تمر فيه على العاملين كاف لكى تسمع بأذنك وترى بعينيك ما يجري أو أنه لا وقت لديك للمرور على العاملين نظراً لسيطرة التقارير التى قد تكون مضللة أو بطيئة ؟

١٠ ـ هل الوقت الذى تنفقه فى مسائل شخصية أو فى مسائل لا تستحق اهتمامك أكثر من اللازم ؟

يمكنك أن توجه لنفسك عشرات الأسئلة الأخرى وبالدراسات الانتقادية يمكنك أن تكشف نقط ضعف فى توزيع وقتك .

ملخص لإرشادات عامة فى إدارة الوقت

لاحظ أن هذه الأساليب مستمدة من منطق المدير ع+ ن+ (اهتمام بالعمل منسوج باهتمام عال للناس) .

١ ـ حدد الأعمال التى تعتبر ببساطة مضيعة للوقت ، لأنها لا تحقق نتائج . تعلم دائماً أن تقول « لا » بالنسبة للمحاضرات والدعوات والاجتماعات التى لا تؤتى بنتيجة .

٢ ـ حدد الأعمال التى يمكن أن يقوم بها شخص آخر بدلا منك ، نحن لا نتكلم هنا عن التفويض ، ولكننا نتكلم عن أن كل شخص فى المنظمة يدفع له أجر مقابل عمل مخصص له . . دع كل شخص يعمل العمل المخصص له . إذا وجدت شخصاً يعتقد فى نفسه أنه لا يمكن الاستغناء عنه ولو ليوم واحد ، أعطه أجازة شهر . إن ذلك مفيد له وللآخرين .

إن العمل الذى يمكن أن يفعله غيرك يجب أن يفعله غيرك .

٣ – لا تضيع وقت الآخرين . اسأل نفسك السؤال الآتى : ما الذى إذا فعلته يضيع وقت الآخرين ، دون أن يكون لذلك إسهام لفعاليتى ؟ هل تطلب عقد اجتماعات للآخرين ليس لها قيمة أو لا تحقق نتائج مهمة وتجلس فيها وتدردش ؟

٤ – إعمل توازن بين الظهور والاختفاء ... لا تتواجد دائماً فى أماكن ليس هناك مبرر لوجودك . لا تعتقد أن ذلك سيعزلك عن العالم . . المطلوب هو تحقيق توازن بين الظهور والاختفاء .

٥ – إذا حدثت مشاكل لها صفة التكرار فاعلم أن المطلوب هو وضع سياسة Policy بحيث لا تتكرر تلك المشكلة . إن المشكلة المتكررة يجب دائماً التنبؤ بها . إنه من الممكن للحاسب الإلكترونى أن يتنبأ بها . ضع لمثل تلك المشكلات روتيناً بحيث يستطيع الشخص العادى أن يعالج تلك المشكلات بدلا من أن ترفع لك . إن « الروتين » يجعل غير المهرة قادرين على الحكم على الأمور . . قادرين على تنفيذ عمل كان يتطلب أشخاصاً أذكياء فى وقت ما .

٦ – تأكد أن العمالة غير زائدة فى عملك ، لأن العمالة الزائدة أكبر مضيعة للوقت . إن مشكلة زيادة عدد الموظفين عن الحد اللازم مشكلة يجب التنبه لها .

كلنا مر بتجربة السؤال الشهير فى الرياضة فى المدرسة الابتدائية إذا كان حفر حفرة معينة يقوم به رجلان لمدة يومين ، فكم يوماً يتم فيها حفر حفره واحدة ، إذا كان عدد الرجال أربعة ؟ الإجابة السريعة هى يوم واحد . ولكن هل سينتهى العمل فى يوم واحد ؟ ربما يأخذ أربعة أيام ، وربما لا ينتهى

العمل ، فمن المعروف أنه إذا زاد عدد المرءوسين زاد التفاعل بينهم ، وزاد الكلام ربما دون زيادة العمل .

ونحن لا نقصد بالطبع خريجى الجامعة فقط ، ولكن أولئك المتخصصين أصحاب المعرفة مثل خبراء التنظيم والتخطيط والشئون القانونية ... إلخ . إن المتخصصين الذين يتم الاسترشاد بهم من وقت إلى وقت ، يجب أن يبقوا خارج المنظمة ... وليس جزءاً منها .

٧ – إن التنظيم السيئ يتميز بكثرة اللجان والاجتماعات ، ومن المعروف أن اللجان والاجتماعات غالبا ما تكون مضيعة للوقت ، فليس من الممكن القيام بعمل وفى نفس الوقت ممارسة الكلام ، أو حتى الصمت الذى يسود فى الاجتماعات واللجان .

وبالطبع تتم الاجتماعات باسم تحقيق روح الفريق . . ولكن المشكلة دائماً هو أن كل اجتماع يحتاج إلى اجتماع آخر للمتابعة ؛ اجتماعات رسمية ، واجتماعات غير رسمية . وكقاعدة عامة يجب ألا تكون الاجتماعات مسيطرة على وقت المدير ، فالاجتماعات الكثيرة دليل سوء التنظيم .

٨ – ضع نظاماً جيداً لتدفق المعلومات ، فمن المعروف أن البيانات الناقصة داخل المنظمة ، تضع ضغطاً على رئيسها ، فمن الممكن مثلا لمدير مستشفى أن يقضى نصف وقته فى الرد على أشخاص يطلبون سريراً فى المستشفى ذلك لأنه لا يوجد نظام يتم بموجبه معرفة عدد السراير الحالية وميعاد خلوها . . . إلخ .

٩ – لا تقابل أشخاصاً – كقاعدة عامة – إلا بميعاد . . وعندما يتحدد

ميعاد المقابلة يجب أن يكون كل ما يتعلق بالمقابلة من المعلومات جاهزاً لاتخاذ القرار بدلا من تأجيل القرار حتى دراسة الموضوع .

١٠ – لا تعطى ميعاداً للاجتماع بأحد أكثر من ساعة ونصف . فمن المعروف أن قدرة السيطرة على أى اجتماع تضعف بعد ساعة ونصف تقريباً .. أدخل فى الموضوع مباشرة ، واطلب من محدثك أن يدخل فى الموضوع مباشرة .

١١ – لا ترد على تليفونات أثناء اجتماعاتك ولا تجعل سكرتيرك تدخل برأسها من الباب لتراك أو لتهمس فى أذنك عن وجود شخص بالخارج ، بعد انتهاء الاجتماع اتصل بالناس الذين طلبوك .. لا تتصل من تليفونك المباشر ، اجعل السكرتيرة تتصل به أولا فربما يكون الرقم مشغولا أو هو غير موجود ... لا تضيع وقتا فى هذا .

١٢ – إننى أشجعك على استخدام سياسة الباب المقفول كقاعدة عامة على أن تستخدم سياسة الباب المفتوح ليوم واحد فقط فى الأسبوع لا أكثر .

١٣ – تذكر أنه كلما ارتفعت فى المنصب الإدارى زاد الضغط على وقتك ، فالناس كلهم يريدون مقابلتك . لا تقابل ناساً إلا إذا أنهوا علاقاتهم فى المستويات الأقل ، ويجب أن تكون عنيداً فى تطبيق هذه القاعدة .

١٤ – تذكر أن طبيعة عملك كمدير تتطلب وقتاً كبيراً ، لإنجاز الأعمال المهمة . خصص وقتاً من الصباح الباكر أو من الليل للعمل الذى يتطلب انتباهاً لفترة طويلة ، حيث يقل عدد المزعجات .

إن تحليل وقت المديرين ومعرفة نقط الضعف فى توزيع هذا الوقت يتطلب مجهوداً وتغييراً فى سلوك المديرين وعلاقاتهم واهتماماتهم ، ويخلق ذلك بالضرورة تساؤلات عن الأهمية النسبية للاستخدامات المختلفة للوقت . إن الأمر يتطلب وضع أولويات وترتيبها حيث يخصص وقت للأعمال الأهم ، فالمهمة ، فالمرغوبة .. ويعنى ذلك التركيز على نتيجة العمل بدلا من التركيز على العمل ذاته .

لا تنس أنك إذا لم تستطع إدارة وقتك لن تستطيع إدارة شىء ، ولا تنس أنه لا يمكن الاعتماد على الذاكرة فى معرفة أين يذهب وقتك : سجل أين يذهب وقتك .

إن المسألة لا تصبح فى هذه الحالة مسألة وقت ولكنها تصبح مسألة كفاءة وفاعلية فى الإدارة . فالتطوير الذى يحدث ، لا يعتبر تطويراً فى الأسلوب فحسب ، ولكنه تطوير فى الشخصية القيادية من حيث التمييز بين المهم والأهم ، بين الغاية والوسيلة ، ومن حيث التصميم والالتزام والإصرار .

إن التطوير الذاتى المبنى على تحليل توزيع الوقت — باعتباره مدخلا عملياً منظماً — هو ما نناشد المديرين أن يقوموا به كنقطة انطلاق على طريق الفعالية الإدارية .

... وأخيرًا

وبانتهاء قراءة وفهم ماجاء بهذا الكتاب يستطيع كل مدير أن يعرف أى نوع من المديرين هو ... يستطيع أن يدرك افتراضاته الأساسية عن طبيعة البشر وبالتالى يدرك الأسباب الشعورية واللاشعورية التى جعلته يختار طريقته فى الادارة ... إن المدير الآن يستطيع أن يعرف طريقته فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ... يستطيع أن يعرف مفهومه للاهداف ونظرته للزمن ومفهومه للسلطة ونوع العلاقات التى يتبعها وطريقته فى التحفيز وفى معالجة الأخطاء والصراعات . . . – وبطبيعة الحال – طريقته فى اتخاذ القرارات .

كما يستطيع المدير معرفة أنواع المديرين من حوله سواء أكانوا رؤساء أو زملاء أو مرءوسين ... يقارن طريقته بطريقتهم ... يكتشف سر ضعف فاعليته أو ضعف فاعلية من حوله...وبالادراك والمقارنة يستطيع أن يدرك البدائل المتاحه ويقرر التغييرات التى يريد أن يحدثها عند نفسه أوعند الآخرين بحسابات أكثر دقة من ذى قبل . . . وهو يصبح أكثر قدرة على التمييز بين المواقف التى تتطلب «المنطق» من تلك المواقف التى تتطلب «العاطفة» . . . يستطيع أن يميز بين الممكن والمستحيل ، أن يفرق بين المواقف التى تتطلب السماحة والكرم والمواقف التى تتطلب إستخدام السيف مسترشدا عما قاله المتنبى :

ووضع الندى موضع السيف فى العلا   مضر كوضع السيف موضع الندى

إن المدير يصبح أكثر فاعلية ... أكثر قدرة على تحقيق النتائج التى

وجد من أجلها منصبه : زيادة فى حجم رقم الأعمال ، زيادة فى الانتاجية، تحسين فى جودة السلع او الخدمات المؤداة ، تطوير فى أنواع السلع أو الخدمات وتشكيلاتها ... أو باختصار يصبح المدير أكثر تأثيراً ... محققا أفضل النتائج باكفأ الطرق والموارد فى الأجــل القصير والأجل الطويل .

فاذا تصدى كل مدير لتطوير ذاته من أجل زيادة فاعليته فان ذلك يكون بداية « التحول العظيم » حيث يصبح المديرون كلهم أكثر فاعلية والإدارة أكثر فاعلية والتنظيمات الادارية أكثر فاعلية والقرارات أكثر فاعلية . . . وتصبح المنظمات التى نعيش فيها أكثر فاعلية : وهو الهدف النهائى الكلى . وبطبيعة الحال فان إدارة الوقت تعتبر مدخلا عمليا للتطوير الذاتى للمديرين على اعتبار أن الوقت مورد لا يمكن شراؤه أو استئجاره ...

المراجع

سيد الهوارى ، الإدارة : الأصول والأسس العلمية

القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦

، الإدارة المالية القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٥

، الإدارة بالأهداف والنتائج

القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦

Argyris, Chris, *Integrating the Individual end the Organization*, New York : John Wiley and Sons, Inc., 1964.

Bakke and Argyris, *Organization : Structure and Dynamics*. New Haven : Yale University, 1954.

Barnard, Chester, *The Functions of the Executive*, Cambridge : Harvard University Press.

Blake, Robert and Jane Mouton : *The Managerial Grid*, Houston, Texas : Gulf Publishing Co., 1964.

Browne, C. and Cohn, *The Study of Leadership*, Illinois : The Interstate Printers, Inc., 1958.

Dale, E., *Management* : Theory and Practice, New York : McGraw-Hill Book Co., 1965.

Drucker, Peter, *The Effective Executive*, London : Heinemann, 1966.

————, *Management*, London : Heinemann, 1966.

————, *The Practice of Management*.

————, *Managing for Results*, London : Pan Books, 1970,

Fayol, Henri, *General and Industrial Management*, London : Sir Issac and Sons, 1949.

Hall, C. and G. Lindzey, *Theories of Personality*, New York : Wiley, 1957.

Hersey, Paul and Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 2nd ed., 1972.

Jay, Antony, *Management and Machiavell,* Penguin Books.

Kepner, Charles and B. Tregoe, *The Rational Manager*, New York, McGraw-Hill Book Co., 1963.

Koontz, H. and C. O'Donnell, *Principles of Management,* New York : McGraw-Hill Book Co., 1955.

Likert, Rensis, *The Human Organization,* New York : McGraw-Hill Book Co., 1967.

———, *New Patterns of Management,* New York : McGraw-Hill Book Co., 1961.

Machiavelli, Niccolo, *The Prince,* New York : The New American Library, 1952.

McGregor, Douglas, *The Human Side of Enterprise,* New York : McGraw-Hill Book Co., 1960.

Morrisey, George, *Management by Objectives and Results,* London : Addison — Wesly Publishing Co., 1970.

Parkinson, Northcote, *Parkins's Law,* Boston : Houghton Mifflin Co., 1957,

Reddin, William, *Managerial Effectiveness,* New York : McGraw-Hill Book Co., 1970.

Stewart, Rosemary, *Managers and Their Jobs,* London : Macmillan and Co., 1967.

Taylor, Frederick, *Scientific Management,* New York : Harper and Brothers, 1911.

Vroom, Victor and Edward Deci, *Motivation and Management* England : Penguin Books, 1970.

White, W., *The Organization Man,* New York : Simon and Schuster, and Schuster, Inc., 1956.

***

اللهم اعطني الشجاعة لتغيير ما يجب تغييره
واعطني الهدوء لقبول ما لا يمكنني تغييره
واعطني الحكمة للتمييز بين هذا وذاك .

أ.د. [illegible]

دار الجيل للطباعة ١٤ قصر اللؤلؤة - الفجالة
تليفون ٩٠٥٢٩٦

مكتبة عين شمس
٤٤ شارع القصر العيني - القاهرة

دار الجيل للطباعة ١٤ قصر اللؤلؤة - الفجالة
تليفون ٩٠٥٢٩٦